



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH INOVAČNÍCH AKTIVIT PODNIKU

THE PROPOSAL OF COMPANY'S INNOVATIVE ACTIVITIES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jakub Kunderát

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Nina Bočková, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Bc. Jakub Kundrát**
Studijní program: Mezinárodní ekonomika a obchod
Studijní obor: bez specializace
Vedoucí práce: **Ing. Nina Bočková, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

NÁVRH INOVAČNÍCH AKTIVIT PODNIKU

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíl práce a postupy zpracování
Teoretická východiska – inovace, konkurenceschopnost
Analytická část – seznámení s podnikem, popis inovace
Vlastní návrhy
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Seznam použitých obrázků
Seznam použitých tabulek
Seznam použitých grafů
Seznam příloh

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem této práce je navrhnout doporučení v oblasti inovací, které pomohou zvýšit produktivitu firmy. Tyto návrhy budou předloženy na základě analýzy současného stavu a mezinárodního obchodu společnosti.

Základní literární prameny:

BŘEČKOVÁ, Pavla a Karel HAVLÍČEK. Inovace a jejich financování v malé a střední firmě. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2016. Eupress. ISBN 978-80-7408-137-8.

PALÁT, Milan, Aleš PEPRNÝ a Daniel Kwabena TWEREFU. Mezinárodní obchod: International trade. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2014. ISBN 978-80-7509-064-5.

ŠTĚRBOVÁ, Ludmila. Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4694-4.

VEBER, Jaromír. Management inovací. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.

ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej. Manuál hodnocení inovační výkonnosti. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-796-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Tato diplomová práce z oblasti inovací, se zaměřuje na českého výrobce Lucis, s.r.o. Společnost Lucis vyrábí technicko – designová svítidla za využití nejmodernějších technologií a zároveň klade velký důraz na kvalitní ruční zakázkovou výrobu. Cílem této diplomové práce je vypracovat návrhy inovačních aktivit, které povedou ke zvýšení produktivity podniku Lucis a zlepšení jeho ekonomických výsledků s ohledem na zahraniční trh. Návrhy inovačních aktivit jsou předloženy na základě analýzy současného stavu podniku a na základě výzkumu spokojenosti se zákaznickým servisem.

ABSTRACT

This diploma thesis focuses on the czech manufacturer Lucis, s.r.o. in the field of innovative activities. The company manufactures luminaires which combine technical and design aspects using current modern technologies and, at the same time places great emphasis on high-quality hand-made custom production. The aim of this diploma thesis is to present proposals for innovative activities that will increase the productivity of the company Lucis and its economic results. Proposals for innovation activities are built on the basis of an analysis of the current state of the company and on the basis of a research that was executed on a topic of customer service satisfaction.

KLÍČOVÁ SLOVA

Inovace, mezinárodní obchod, svítidla, design

KEYWORDS

Innovation, international trade, lighting, design

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

KUNDRÁT, Jakub. NÁVRH INOVAČNÍCH AKTIVIT PODNIKU [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/133618>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Nina Bočková.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16.5.2021

PODĚKOVÁNÍ

Za vstřícnost a cenné rady děkuji vedoucí této práce paní Ing. Nině Bočkové, Ph.D. Dále za ochotu při konzultacích a spoustu užitečných informací děkuji obchodním zástupcům společnosti Lucis, s.r.o.. V neposlední řadě patří velké poděkování mé rodině a přítelkyni, za catering a morální podporu během psaní této práce.

OBSAH

ÚVOD.....	12
CÍLE PRÁCE A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	13
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA – Inovace, Konkurenceschopnost	15
1.1 Pojem inovace.....	15
1.1.1 Úspěšná inovace.....	16
1.1.2 Stupně inovací.....	17
1.1.3 Zlepšování	17
1.2 Inovační management.....	18
1.2.1 Procesní inovace	19
1.2.2 Produktové inovace.....	20
1.2.3 Výzkum	20
1.2.4 Vývoj.....	21
1.2.5 Testování	21
1.2.6 Výroba.....	21
1.2.7 Komercializace	22
1.2.8 Strategické inovace	22
1.3 Inovační proces	22
1.3.1 Inovační plán.....	23
1.3.2 Cíle inovačního plánu.....	24
1.4 Realizace inovací	24
1.5 Konkurenceschopnost	26
1.6 Mezinárodní obchod.....	30
1.6.1 Zahraniční obchod.....	31
1.6.2 Tradiční formy zahraničněobchodní operace:	31

1.6.3	Míra otevřenosti ekonomiky.....	32
1.7	Financování a podpora mezinárodního podnikání.....	33
1.7.1	Financování inovací	33
1.7.2	Podpora mezinárodního podnikání	33
1.8	Hodnocení inovací	35
1.8.1	Metody hodnocení investic.....	36
1.9	Model 7S.....	37
1.10	SWOT analýza	38
1.10.1	Vnitřní okolí podniku.....	38
1.10.2	Vnější okolí podniku	38
2.	ANALYTICKÁ ČÁST – Seznámení s podnikem, Popis inovace	40
2.1	Základní informace o podniku.....	40
2.1.1	Charakteristika podniku	40
2.1.2	Organizační struktura	41
2.1.3	Sortiment	43
2.2	Vnitřní okolí podniku	45
2.2.1	7S Analýza.....	45
2.3	Vnější okolí podniku	48
2.3.1	Analýza zákazníka	48
2.3.2	Business model	48
2.3.3	Spolupráce s obchodními partnery.....	49
2.3.4	Dodavatelé	51
2.4	Ekonomické a provozní faktory.....	52
2.4.1	Vývoj vybraných kurzů.....	52
2.4.2	Finanční faktory ovlivňující provoz.....	53
2.5	Shrnutí a SWOT analýza	56

2.5.1	SWOT analýza.....	58
2.5.2	Silné stránky	58
2.5.3	Slabé stránky.....	58
2.5.4	Příležitosti.....	59
2.5.5	Hrozby	60
2.6	Výzkum zákaznického servisu.....	61
2.7	Analýza obchodního modelu pro České a Maďarské partnery.....	61
2.7.1	Popis vybraných partnerů.....	62
2.7.2	Benefity nabízené partnerům.....	64
2.8	Nastavení obchodního vztahu u vybraných partnerů	65
2.9	Výzkum zákaznického servisu.....	67
2.9.1	Přístup a metoda výzkumu	67
2.9.2	Respondenti	67
2.9.3	Etika výzkumu	68
2.9.4	Otázky strukturovaného rozhovoru.....	68
2.9.5	Analýza odpovědí	69
2.9.6	Předprodejní servis.....	69
2.9.7	Prodejní servis.....	73
2.9.8	Poprodejní servis.....	74
2.9.9	Shrnutí výzkumu	76
2.9.10	Řešení negativních faktorů	87
2.9.11	Závěr a limity výzkumu	91
3.	VLASTNÍ NÁVRHY	93
3.1	Optimalizace nákladů a cenotvorby	94
3.1.1	Cenotvorba.....	96
3.1.2	Pokrytí rizika spojeného s kolísáním kurzů.....	98

3.2	Zlepšení zákaznického servisu.....	100
3.2.1	Produktové školení.....	100
3.2.2	Informování o nejnovějších produktech.....	105
3.2.3	Zákaznické centrum – technická podpora	107
3.2.4	Propagační vzorky.....	109
3.3	Změna obchodní strategie.....	111
3.3.1	Motivace obchodních zástupců.....	112
3.3.2	Systém retrospektivních slev z celkového obratu.....	114
3.4	Shrnutí a časový plán realizace.....	117
3.4.1	Možné úspory podniku Lucis	118
3.4.2	Optimalizace cenotvorby podniku	119
3.4.3	Náklady na realizaci inovačních aktivit	120
3.4.4	Shrnutí a dopady nové obchodní strategie.....	120
3.4.5	Časový plán realizace inovačních aktivit	122
	ZÁVĚR.....	124
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	126
	SEZNAM OBRÁZKŮ	129
	SEZNAM TABULEK.....	129
	SEZNAM GRAFŮ	130
	PŘÍLOHY	131

ÚVOD

Na současném vysoce konkurenčním globálním trhu je velmi složité udržet si pozici a dosahovat dobrých ekonomických výsledků. Velké množství podniků nabízí velice podobné produkty. Pomocí inovací je společnost schopna zvýšit svou konkurenceschopnost a zaujmout tak větší spektrum potenciálních spotřebitelů. Zjednodušeně řečeno, bez pravidelných inovačních aktivit se podnik neudrží na dynamickém trhu a nepřežije.

Tato diplomová práce je zaměřena na českého výrobce svítidel Lucis, s.r.o. (dále jen Lucis). Tato společnost sídlí ve Velké Bíteši, kde se nachází výroba a samotné sídlo společnosti. Obchodní a marketingové oddělení se nachází v Brně.

Podnik si zakládá na kvalitě, designu a originalitě svítidel. Lucis se věnuje primárně zakázkové výrobě pro B2B segment, obchoduje ve velké míře se zahraničím s pomocí smluvních obchodních partnerů. Největší a nejvýznamnější odběratele má společnost v Německu, Rakousku a ve Skandinávii a ve Velké Británii. Podnik je závislý na vztahu s obchodními partnery, kteří zajišťují odbyt, spolupracují s architekty nebo jsou přímo zapojení v zahraničních stavebních či rekonstrukčních projektech.

Na trhu se svítidly je důležité se neustále posouvat kupředu a inovovat produkty po vizuální, ale i po technické stránce. S tím souvisí nutnost inovovat výrobní, ale i další provozní procesy v podniku, nemluvě o budování dobrých vztahů s obchodními partnery a rozšiřování působnosti do dalších zemí EU skrze spolupráci s novými partnery.

V této diplomové práci budou vysvětleny potřebné pojmy a teoretický základ pro pochopení kontextu. Poté jsou v práci obsaženy analýzy současného stavu vybraného podniku, nejprve jsou uvedeny obecné charakteristiky a struktura podniku, poté analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Provedené analýzy jsou shrnuty SWOT analýzou. Další významnou kapitolou analytické části je kvalitativní výzkum zaměřený na spokojenost se zákaznický servisem. Výzkum byl proveden pomocí otevřeného kvalitativního dotazování vybraných obchodních partnerů. Po nashromáždění a analyzování informací o současném fungování podniku a vyhodnocení výzkumu jsou v práci představeny inovační aktivity, které by měly zvýšit produktivitu podniku a utvrdit obchodní vztahy s obchodními partnery podniku.

CÍLE PRÁCE A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této práce je vypracovat návrhy v oblasti inovací, které pomohou zvýšit produktivitu firmy s ohledem na zahraniční trh.

Tyto návrhy budou předloženy na základě analýzy současného stavu a na výzkumu spokojenosti se zákaznickým servisem. Tato diplomová práce byla zpracována na základě podkladů získaných v rámci pravidelných konzultací ve společnosti Lucis, s.r.o.

Dílčí cíle:

1. **Teoretický základ práce** – popsat a vysvětlit důležité pojmy z oblastí inovací a mezinárodního obchodu, které slouží k uvedení do kontextu celé problematiky.
2. **Analýza vybraného podniku** – analyzovat strukturu podniku, jeho vnitřní a vnější okolí, vše shrnout v rámci silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb.
3. **Analýza obchodních aktivit společnosti** – analyzovat obchodní aktivity firmy, jejich business model a sjednané obchodní vztahy s vybranými tuzemskými i zahraničními obchodními partnery.
4. **Kvalitativní výzkum** - Výzkum bude zaměřen na zákaznický servis a budování vztahů s obchodními partnery ve vybraných zemích.

Při tvorbě této diplomové práce byly využity následující metody:

Teoretická východiska – literární rešerše přibližující veškeré teoretické poznatky a pojmy z oborů inovací a mezinárodního obchodu.

Analýza současné situace – Konkrétní zjištění v rámci zvoleného podniku – v práci se využívá analýza vnitřního okolí podniku, 7S model, analýza vnějšího okolí podniku, popis produktového portfolia podniku, analýza business modelu a analýza ekonomických a provozních faktorů ovlivňujících provoz podniku. Provedené analýzy jsou shrnuty ve SWOT matici.

Dále je v analytické části proveden **výzkum** spokojenosti se zákaznickým servisem. Nejprve jsou představeni vybraní obchodní partneři a je popsán obchodní vztah sjednaný s podnikem Lucis. Dále byl ve spolupráci s těmito obchodními partnery proveden kvalitativní výzkum formou standardizovaných strukturovaných rozhovorů. Respondenti byli tázáni na jejich názor

ohledně předprodejního, prodejního i poprodejního zákaznického servisu. Výzkum je vyhodnocen pomocí otevřeného kódování reakcí respondentů.

Vlastní návrhy – v této části práce budou navržena doporučení v oblasti inovací za účelem zlepšení vztahů s obchodními partnery a zvýšení produktivity podniku. Jednotlivé návrhy budou představeny, vysvětleny a také budou vyčísleny odhady nákladů. Závěrem návrhové části je vše shrnuto, jsou zde představeny možné úspory, náklady na všechny uvedené inovační aktivity a odhad budoucích tržeb, dosahovaných podnikem pomocí implementace těchto aktivit. Závěrem návrhové části je uveden plán realizace všech uvedených návrhů.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA – inovace, konkurenceschopnost

V teoretickém úvodu této práce budou představeny a popsány nejdůležitější pojmy týkající se inovačního procesu. Dále bude nastíněno propojení těchto pojmů s existencí firmy a konkurenčním bojem a bude zdůrazněna důležitost inovací a rozvoje jak produktů, tak celého výrobního procesu a plánování.

1.1 Pojem inovace

Významem pojmu inovace je obnova, novinka, změna k lepšímu. Původně latinsky „innovare“ provázelo lidstvo celou historii už od jejich vzniku. Inovace je tak nedílnou součástí lidského života a vývoje lidstva, od vynálezu ohně až po virtuální realitu. (1, s. 8)

Inovace souvisí jak s lidským životem, tak s životním cyklem firmy či organizace. Pokud chce daná společnost „přežít“ a ustát konkurenční boj, pokud chce růst a rozvíjet se musí neustále inovovat svou nabídku a reagovat tak na celý trh. Podnik by měl v konkurenčním boji neustále hledat nové cesty, kterými by bylo možné získat náskok (3, s. 7).

Inovace je proces tvoření nových hodnot za pomoci transformace nových nápadů do nových hodnot. Inovace úzce souvisí s kreativitou, pomocí které se úspěšná inovace přeměňuje na zisk. Přetvoření nápadu do nové hodnoty vyžaduje odbornost ve větším počtu disciplín. (22, s.18)

Inovace jsou řídicím prvkem v dnešním hyper konkurenčním dynamickém světě. Firmy se silným zdrojem kompetitivních výhod mají větší šanci na trhu přežít a dostat se na přední příčky daného segmentu. (9, s. 1)

Rakouský ekonom J. A. Schumpeter viděl v pojmu „inovace“ velice široké spektrum procesů:

- **Zavedení nového produktu**, dříve neuvedeného, doposud neznámého pro spotřebitele.
- **Znovuvedení již známého produktu** s novými zlepšenými vlastnostmi
- **Zavedení nového způsobu výroby** či **změna v existujícím výrobním procesu** – nové metody, které v daném odvětví doposud nebyly využívány
- **Otevření nového trhu** nebo získání přístupu na trh, kde daná firma doposud nepůsobila.
- Využití nového primárního vstupu – suroviny a polotovary

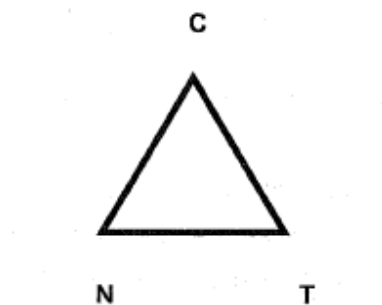
- Změna pozice na trhu – růst společnosti, tvorba či rozbití monopolní struktury. (1, s. 9)

Schumpeter zmiňuje **koncept kreativní destrukce** – dle tohoto konceptu nové vždy nahrazuje staré, tedy inovace produktů nahrazují původní produkty či technologie. Původní produkty se stávají zastaralými a klesá po nich poptávka, naopak roste nabídka nových aktualizovaných produktů a přidává se i konkurence. To pomalu působí i na spotřebitele. Proto konkurence na trhu a vstup nových technologií podporují a zrychlují ekonomický růst (22, s. 14).

1.1.1 Úspěšná inovace

Inovační proces musí být jedním z klíčových procesů prováděných podnikem. Úspěšnou inovací je taková inovace, která podnik odliší od konkurence, dá podniku jiný úhel pohledu na danou věc. Aby se inovace dala považovat za úspěšnou, musí přinášet hodnotu jak externě tak interně, jak koncovému zákazníkovi, tak zaměstnancům, akcionářům a společnosti jako celku. Úspěšná inovace je kombinací řídicích, marketingových, vědeckých, technických, organizačních a mnoha dalších procesů. (1, s. 18)

Inovační aktivita se dá považovat za úspěšnou pouze pokud podnik dostane patřičnou kladnou odezvu ze strany trhu a zákazníků – ve formě zvýšených prodejů, pozitivních recenzí, posílení povědomí o značce a produktech. (5, s. 13)



*Obrázek č. 1: Magický trojúhelník úspěchu inovace
(Zdroj: 3, s. 38)*

Pro zabezpečení úspěchu podniku, je důležité směřovat své plánování do třech směrů, naznačených v magickém trojúhelníku na obrázku.

C – dosažení co nejvyšší ceny – spojené s marketingem, snaha o uspokojení potřeb zákazníka, vysokou kvalitu za co nejvyšší akceptovanou cenu, která bude konkurenceschopná.
N – dosažení co nejnižších nákladů – optimalizace použitých technologií výroby, ale i

montáže a servisu výrobku, aktuálnost využívaných metod, snaha o maximalizaci zisku. Zároveň je důležité mít optimálně zorganizován výrobní proces, efektivní práce a řízení výroby.

T – dosažení co nejkratšího času – délka a náročnost výroby je velice důležitý prvek v celém výrobním procesu od objednání až po dodání produktu spotřebiteli. Čas vstupuje jako strategický faktor i do konkurenčního boje – včasný vstup na trh i do finančního plánování.

(3, s. 38)

1.1.2 Stupně inovací

Klíčovým prvkem při rozlišování inovací je jejich stupeň novosti, tedy jak aktuální je novinka z pohledu daného odvětví. Z tohoto pohledu jsou vždy nejvýraznější radikální inovace.

- **Radikální** – představují zavedení zcela nových a průlomových technologií, jde o velmi nákladný a většinou i riskantní krok spojený s nejistou budoucností obchodního modelu, potažmo celého podniku.
- **Inkrementální** inovace představují postupné (přírůstkové) zlepšování současných technologií a procesů, jde o opatrnější krok s podrobněji kalkulovanými dopady na podnik.
- **Racionalizační** – jde v podstatě o opravný krok, racionalizační inovace zahrnují předcházení ale i odstraňování výrobních ztrát a neefektivních postupů při optimálním využití ostatních prvků v podniku.

Důležitý fakt je, že je těžké správně odlišit ekonomický přínos radikálních a inkrementálních inovací, protože jsou často propojené. Uvedení úplně nové technologie je často následováno průběžným zlepšováním a tak se původní radikální inovace může od „původní verze“ zcela odlišovat. V určitých oborech je naopak lepší udržovat si svou pozici na trhu pomocí pravidelných inkrementálních inovací, než trh vést s nákladnou radikální změnou, která může být „skokem do neznáma“. (1, s. 14)

1.1.3 Zlepšování

Pod pojmem zlepšování se myslí ať už kontinuální nebo nárazové aktivní úsilí v organizaci spojené s praktickým uplatňováním, které přináší pozitivní výsledky pro podnik. Za „otce“ tohoto smýšlení lze považovat Edwarda Deminga, který během své analytické práce v Japonsku zveřejnil **cyklus PDCA**, dle kterého se začalo velmi rychle řídit velké množství tehdejších velkých podniků.

Cyklus PDCA je tvořen 4 částmi, které tvoří i samotnou zkratku – **Plan, Do, Check, Act**

Plan – proces plánování záměru změny – co konkrétně by se mělo změnit a zlepšit

Do – realizace záměru

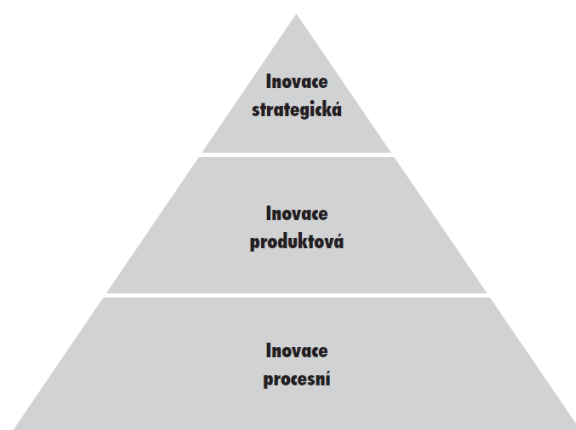
Check – kontrola a vyhodnocení celého procesu inovace, retrospektivní zhodnocení

Act – korekce drobností pokud nebylo dosaženo zcela uspokojivého výsledku, tyto drobnosti se pak zohlední při další inovaci a dochází tak k postupnému zdokonalování samotného procesu. (2, s. 71)

1.2 Inovační management

Inovační management, vycházející z inovační strategie, je nedílnou součástí celkového strategického plánování podniku. Inovační management tedy odráží dlouhodobé poslání a cíle daného podniku. Inovační management (nebo také inovační řízení) přináší podniku systémový přístup k realizaci změn (myšlenek, vynálezů, invencí), které by měly vést ke zlepšení produktů, výrobního procesu či pozice společnosti na trhu. (5, s. 13)

Inovační management se musí řídit finančními, technickými a personálními možnostmi firmy a nesmí ohrožovat stabilitu společnosti. Zaměřením, se inovační řízení nemusí soustředit pouze na produkty, ale zlepšuje i podnikové procesy, výrobky a celkové tržní zaměření firmy. Inovace tedy můžeme rozdělit na **strategické produktové a procesní**. Každá z těchto tří základních částí svým dílem přispívá k celkovému úspěchu společnosti a lze je rozdělit i hierarchicky. Změny spadající do výše postavených inovací mají větší dopad na celkovou sílu podniku na trhu. (5, s. 13) (1, s. 18)



*Obrázek č. 2: Hierarchické členění inovací
(Zdroj: 5, s. 13)*

1.2.1 Procesní inovace

Procesní inovace obsahují veškeré změny provozního charakteru. Tento typ inovací nepřináší okamžité zlepšení a konkurenční výhodu, ale samotné zlepšení se dostaví se zpožděním. Jde v podstatě o optimalizaci všech podnikových procesů strategických i operativních s cílem zlepšit efektivitu systematickým vylepšováním všech aktivit směřujících ke snížení nákladů a zvýšení výkonů. Jde tedy o klíčový proces pro získání dlouhodobě silné pozice na trhu. Existuje celá řada metod a podniky je nemusí využívat v plném rozsahu, tyto metody se často kombinují. Mezi nejčastější patří **LEAN**, **SIX SIGMA** a **TOC**. (5, s. 14)

LEAN – metoda založená na eliminaci plýtvání v podnikových procesech. Jde o pečlivé prozkoumání všech procesů a sub-procesů, od zahájení komunikace se zákazníkem až po dodání produktu, s účelem odhalení či předejití všech problémů s tokem materiálů ale i informací.

SIX SIGMA – metoda založená na zvýšení stability procesů. Pomocí šesti základních principů – orientace na zákazníka, informovanost, trvalé zlepšování procesů, flexibilita managementu, distribuce se spoluprací a snaha o dokonalost spojená s tolerancí neúspěchu. Ve vyjmenovaných principech se uplatňují kroky **definuj – měř – analyzuj – zlepšuj – říd'**. Hlavním úkolem metody Six Sigma je kontrolovat kvalitu, dodržovat stanovené termíny při stabilních výsledcích.

TOC – metoda založená na vyhledávání „úzkého místa procesu“ s jeho následnou eliminací a zvýšení propustnosti tohoto procesu. Jde tedy o vyhledávání procesů, které například zpomalují, zdržují výrobní proces, analýza stavu a následné úpravy, které docílí, že bude proces plynulejší. (5, s. 14)

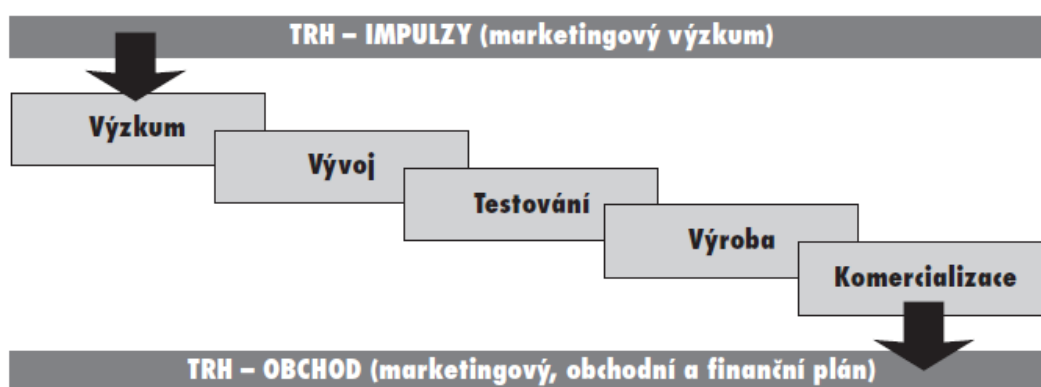
Procesní inovace představují uvedení zcela nové nebo významně zlepšené (změněné) produkce či dodavatelských metod. Zahrnují následující změny:

- Významné změny v technice, v metodice a v software.
- Snížení zátěže životního prostředí či bezpečnostních rizik, vlivem výrobního procesu.
- Nové či výrazně zlepšené metody pro tvorbu a poskytování služeb.
- Změny v software a hardware, používaném v podniku zaměřeném na služby.

- Procedury a techniky spojené s dodáním vybraných služeb.
- Zlepšení techniky či metod využívaných pro interní fungování podniku – například nákup, účetnictví, komunikace, údržba, bezpečnost. (1, s. 11)

1.2.2 Produktové inovace

Produktové inovace často souvisí, kromě produktu samotného, také se zlepšováním doplňkových služeb. Produktová inovace obsahuje celý proces od výzkumu a plánování produktu až po jeho uvedení do prodeje. Celý proces je vzájemně propojený a chronologicky je vyobrazen na následujícím obrázku. (5, s. 15)



*Obrázek č. 3: Fáze produktové inovace
(Zdroj: 5, s. 14)*

1.2.3 Výzkum

Výzkum je základním stavebním kamenem procesu, je prováděn odborníky s využitím celé řady metod, rozeznáváme výzkum základní a aplikovaný.

Základním výzkumem myslíme experimentální a teoretické aktivity, pozorují se jevy a jejich příčiny. Nezabývá konkrétním problémem a hledáním odpovědí, naopak jde o skok do neznáma, často jsou objevy z tohoto výzkumu způsobeny zvědavostí vědce, nebo úplnou náhodou. Příkladem může být objevení zcela nových technologií, jejich testování a následné patentování. Technologie se poté aplikují na výrobní proces firmy a podnik výrazně zvýší svou efektivitu.

Aplikovaným výzkumem myslíme experimenty a teoretické aktivity vedoucí k dosažení konkrétního, předem stanoveného cíle a jeho využití v podniku. Jde tedy o pravý opak základního výzkumu. (5, s. 15)

1.2.4 Vývoj

Systematická práce využívající existujících znalostí, získaných z výzkumů, v kombinaci s praktickými zkušenostmi jak z fungování podniku a jeho výroby, tak z celého oboru. Vývoj směřuje k výrobě nových materiálů, výrobků či zařízení, směřuje také k zavádění nových zlepšených postupů a systémů. Na vývoji se z velké části podílí konkrétní útvary v podniku, které vývoj směřují k určitému předem stanovenému cíli v rovině časové, nákladové i technologické. Vývoj musí mít vždy pevný řád a je na pravidelné bázi vyhodnocován managementem, který v podstatě určují jeho směr. Ve větších firmách najdeme celá vývojová oddělení, která se věnují jak vývojům vedoucím ke zlepšení současných produktů a procesů, tak experimentálnímu vývoji, jehož cílem je přijít s něčím zcela novým. (5, s. 15)

1.2.5 Testování

Po dokončení vývoje prochází „testovací verze“, tedy poloprovozní jednotka průběžnými testy a vyhodnocování. Může jít jak o testovací výrobky, tak například o testovací výrobní prostory, vybudované pro následnou sériovou výrobu, které je ale třeba důkladně otestovat (simulací běžného provozu) před samotným uvedením spuštěním výrobní linky a uvedením celého výrobního centra do provozu. Testy prováděné podnikem interně jsou provázány s útvary výroby a kontroly kvality. Provádí se testy interní – zatížení výrobní linky, ale i externí – výroba produktů určená pro malou skupinu vybraných spotřebitelů. Externí testování tedy souvisí i s marketingovým oddělením, které mezitím připravuje uvedení daného výrobku na trh, dělá průzkum trhu a připravuje marketingovou komunikaci. Zákazníci se v podstatě podílí na testování a zpětná vazba od nich, může produkt buď poslat zpět do fáze vývoje, nebo naopak uspěje a podnik spustí sériovou výrobu. Zároveň v podniku probíhají kalkulace všech dalších nákladů spjatých s produktem, je připravována strategie distribuce a komunikace. (5, s. 16)

1.2.6 Výroba

Se spuštěním výroby se podnik nachází v režimu plného provozu, ale s velkým důrazem na kontrolu kvality. Uplatňují se systémy na kontrolu kvality. Spuštění plné výroby bývá velmi náročný a nákladný proces, který musí být v prvních měsících monitorován a posuzován z více hledisek. Nejdůležitějším hlediskem je kontrola výstupné kvality, dále zpětná vazba zákazníků a jejich počáteční reakce, zabezpečení vstupních surovin, nákladovost a celková efektivita výroby. Celý proces se postupně zefektivňuje pomocí analýz a drobných úprav procesu. (5, s. 16)

1.2.7 Komericializace

Navazuje na výrobu, vychází z marketingového plánu společnosti. Základem komercializace je **marketingový výzkum**, na základě kterého se poté chystá **business plán**. Marketingové oddělení komunikuje s trhem a láká zákazníky na produkt, mezitím se upravují drobnosti související s marketingovou komunikací v místě prodeje. Základem úspěchu je propojit všechny předchozí fáze, mít připravený důkladný marketingový výzkum, shromažďovat feedback (zpětnou vazbu) od zákazníků a brát v potaz i informace získané z vývoje a testování. Komunikace firmy směrem k zákazníkovi musí odrážet ambice firmy, musí respektovat vytyčené cíle a vše musí být správně načasované s ohledem na konkurenci a jejich počínání. (5, s. 17)

1.2.8 Strategické inovace

Jedná se o zásadní a organizačně složité, jejichž smyslem je změnit rozložení určitého podnikového útvaru nebo změnit jeho směřování. Strategické inovace jsou často spjaty s tvorbou nových oddělení či celých podnikatelských modelů. Nejčastěji jde o změny spojené s následujícími jevy.

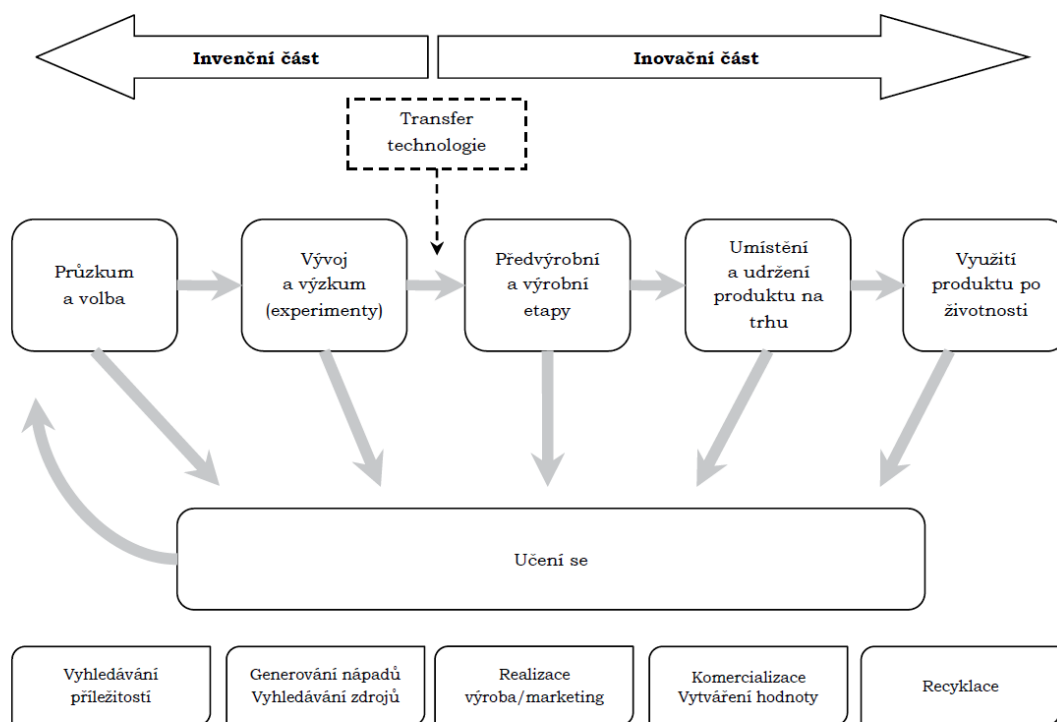
- vstup na zcela nový trh nebo segment
 - nový produkt nebo produktová řada
 - nový systém (od výroby až po distribuci)
 - zvýšení podílu na výdajích zákazníků – tedy nabízení komplexních služeb
- (5, s. 19)

1.3 Inovační proces

Proces inovace se dělí na dvě hlavní části, které na sebe v podstatě chronologicky navazují. Je třeba rozlišit pojmy **invence** a **inovace**.

Invence je prvním krokem inovačního procesu, invence je utvoření myšlenky a následné převedení do podoby použitelného proveditelného úkonu. Součástí invence je tedy plánovací fáze, kdy něco vynalezneme a poté průzkum ostatních možností které jsou firmě dostupné v podobném časovém rámci. Poté je čas vybrat vhodnou metodu, kterou

se myšlenka převede na praktické uplatnění. Invence jsou s inovacemi úzce propojeny a často vznikají a probíhají zároveň ve více instancích, nezávisle na sobě. U některých pozorujeme rychlý sled dalších a dalších invencí, jindy trvá řadu let, než se vynález převede do praxe. Zjednodušeně řečeno, invence je objevení nápadu např. na nový produkt a následná inovace je uvedení tohoto produktu na trh. (1, s. 14)



Obrázek č. 4: Fáze inovačního procesu

(Zdroj: 1, s. 17)

1.3.1 Inovační plán

Před realizací vybrané inovace je důležité připravit plán, podle kterého se bude postupovat. Plán je chystán chronologicky a obsahuje konkrétní cíle dané inovace. Slouží jako nástroj a dokumentace k přesvědčení zainteresované strany (vlastníci, nadřízení, investoři), aby se daná inovace realizovala. Plán musí dále obsahovat informace o způsobu realizace, kontrolní termíny, a způsoby, jakými se bude inovace vyhodnocovat. Inovační plán má rovněž svůj rozpočet rozdělený na jednotlivé části projektu.

1.3.2 Cíle inovačního plánu

Cíle vybrané inovace musí být vždy konkrétně vyjádřeny s vazbou na finanční a obchodní výsledky. častým problémem inovací je jejich nejasnost a nekonkrétnost, v tomto případě musí být zřejmé CO, KOLIK a KDY případně JAK bude dosaženo. Je vhodné na cíle navázat i motivační systém, aby byly lépe sluchitelné se současným provozem. Cíle by se měly řídit marketingovou metodou **SMART** – to znamená, že cíle musí být **Specifické, Měřitelné, Akceptovatelné, Realistické a Termínované**. Následující obrázek zobrazuje plánování a rozhodování spojené s inovací. (5, s. 23)



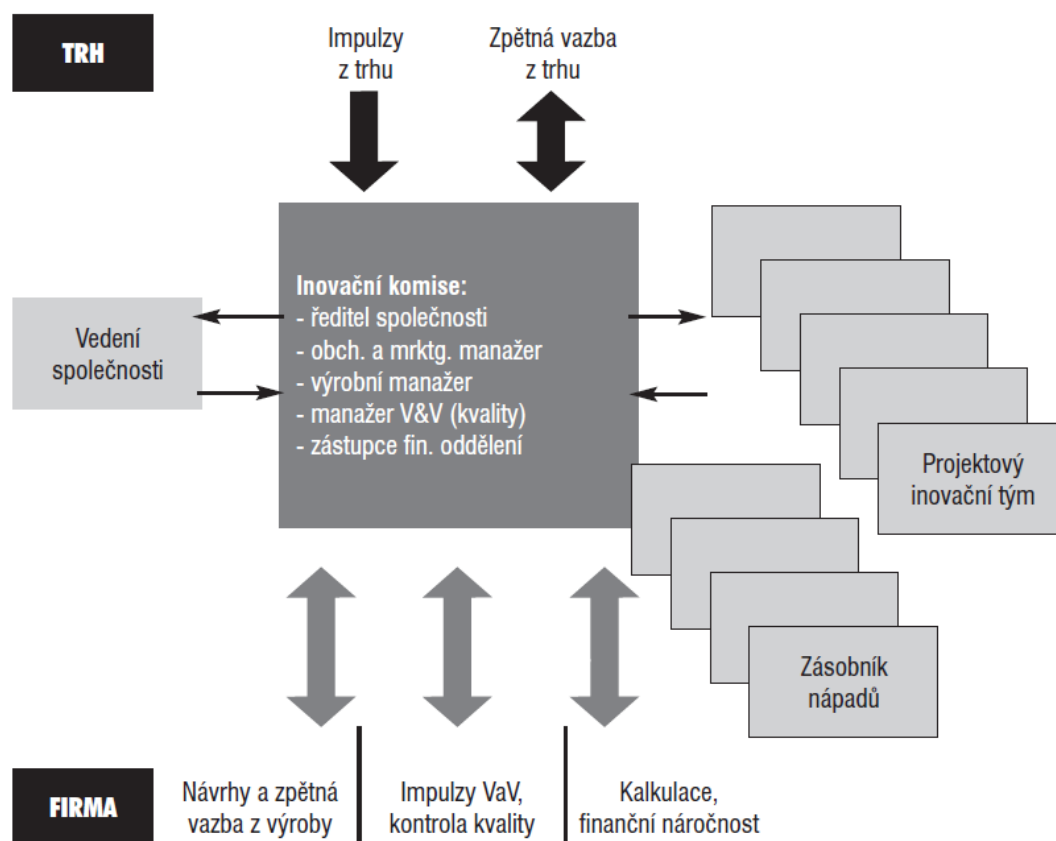
*Obrázek č. 5: Schéma postupu při rozhodování o inovaci
(Zdroj: 5, s. 23)*

1.4 Realizace inovací

V každém podniku soustředícím se na výrobu by měla existovat komise (výbor), který má na starosti pravidelné navrhování inovací, nehledě na velikosti podniku. Komise by měla být složena pracovníky z různých pozic ve firmě, součástí komise jsou pracovníci **výzkumu a vývoje**, případně zástupce technického oddělení. Důležité je i zastoupení **z řad marketingu** a obchodu, aby mohli při případném schválení inovace začít průběžně připravovat strategii obchodní plán a komunikaci s trhem. Marketing také přináší náměty ze stran spotřebitelů, v rámci testování prototypu, nebo reaguje na vzhled či atraktivitu daného produktu. Doporučená je i účast zástupců **z finančního oddělení**, kteří jsou zodpovědní za dodržování rozpočtu, kalkulace a finální cenu. Zároveň do diskuse přispějí názorem, zda je daný projekt pro společnost v současné době finančně reálný, nebo jsou náklady příliš vysoké. Větší podniky mají dále **manažery pro kvalitu**, jejichž účast je nezbytná, zvláště pokud se jedná o inovaci více výrobních linek zároveň/postupně atd.

Vedením takovéto komise musí být poté někdo kompetentní, kdo je oprávněn rozhodováním, na takto důležitých a nákladných projektech, většinou to nebývá nikdo jiný, než samotný **ředitel společnosti**. Inovační aktivity jsou jedny z nejdůležitějších procesů v podniku a vedení společně s managementem o nich musí být vždy perfektně informováni, aby se mohli správně rozhodovat. V současném hyper-konkurenčním prostředí jsou inovace otázkou života a smrti podniku.

Po odsouhlasení vybrané inovace se utvoří **projektový tým**, který realizuje celý projekt. Příklad celého popsaného procesu je vyobrazen i na následujícím obrázku (5, s. 23).



Obrázek č. 6: Organizace inovačního procesu
(Zdroj: 5, s. 24)

1.5 Konkurenceschopnost

V současném „vyostřeném“ konkurenčním prostředí, jsou na vrcholy vždy takové firmy, které jsou připraveny se neustále měnit a zdokonalovat, nechybí jim rychlost, flexibilita, kreativita, ale i racionalita a ochota riskovat. Současný konkurenční boj se rozhodně nedá popsat slovy jako konzervativnost, defenzivní přístup nebo opatrnost. Styl konkurenčního boje se ale v minulosti měnil, vše začalo cenovou válkou, poté se zásluhou hlavně Japonců, bojovalo hlavně kvalitou výrobků. Následný boj byl hlavně ve flexibilitě dodávek, snížení nákladů a v doplňkových službách. Největší novinkou je pak výrazné rozšíření distribuční sítě a zkrácení doby dodání v podobě velkého počtu e-shopů na trhu. (2, s. 61)

Konkurence je rysem současné tržní ekonomiky a souvisí s komparací, tedy se srovnáváním s obdobnými objekty, ať už jde o produkty, produktové řady nebo podnikatelské subjekty. Konkurenceschopnost můžeme charakterizovat jako schopnost odolávat ostatním subjektům se stejným či podobným zaměřením. Do konkurenceschopnosti patří také snaha prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními subjekty. Nejde o prosazení podniku v daném okamžiku, **rozhodující je schopnost udržet se na dané pozici, tedy udržet si nebo zvyšovat kontinuálně tržní sílu, a tím pozici podniku na trhu.** Komparativní výhody v rámci oboru lze označovat za konkurenční výhody. M. Porter formuloval v osmdesátých letech strategie, dle kterých lze vyobrazit konkurenční výhody. (2, s. 15)

Konkurenční výhody dle M. Portera:

- V nákladech a v prodejní ceně
- V diferenciaci nabízeného produktu (kvalita, flexibilita)
- V charakteristických vlastnostech (ve specifických vlastnostech daného produktu, které jsou pro úzce profilovaného zákazníka atraktivní) (2, s. 15)

Konkurenceschopnost pozorujeme pomocí vybraných ukazatelů v podobě podílu na trhu (respektive přírůstku podílu na trhu), dále dle přírůstku tržeb, exportu atd. Dílčími indikátory jsou reálná prodejní cena produktu nebo služby v porovnání s cenami na tuzemském či mezinárodním trhu (dle zaměření podniku). Mezi úspěšností podniku a konkurenceschopností je úzká souvislost, ale nejde o synonyma. (2, s. 16)

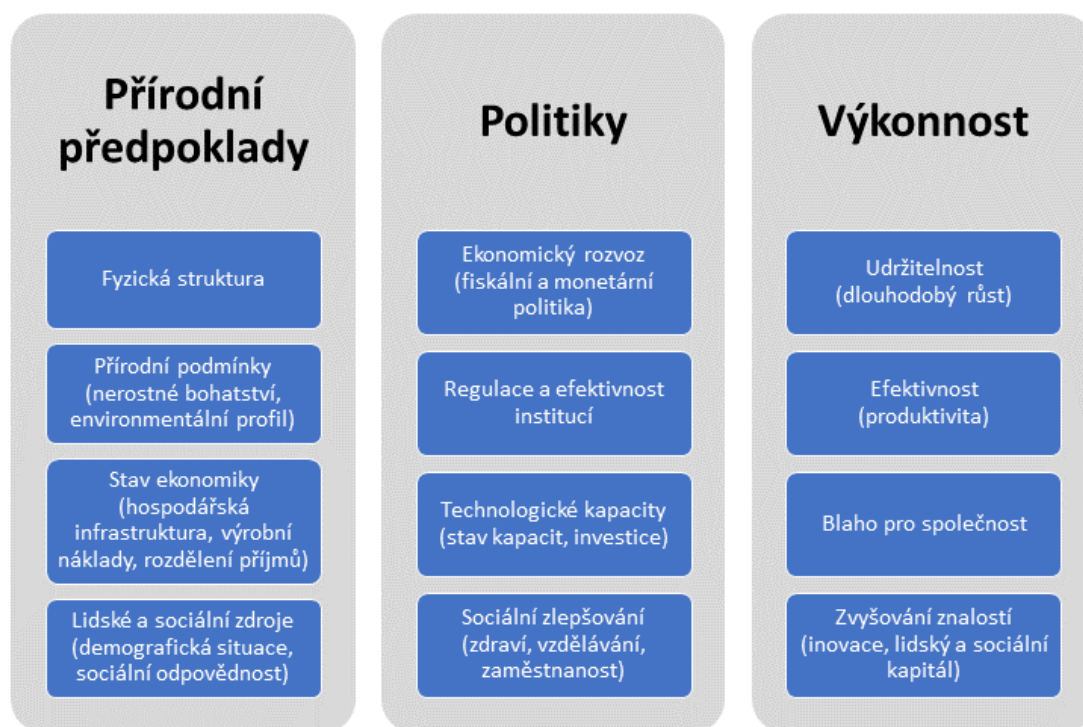
V současném globalizovaném světě je třeba z hlediska produktů provádět komparace s tuzemskými, ale i zahraničními produkty, které zastávají na trhu neméně důležitou pozici. Pokud mluvíme o konkurenceschopnosti podniku, je situace podobná jako u produktu, je třeba rozšířit horizont a v rámci porovnání brát v potaz i velký počet zahraničních subjektů, které mohou volně vstupovat a vystupovat na tuzemský trh. Mluvíme tedy o mezinárodní konkurenceschopnosti, která je poháněna stabilním politickým a ekonomickým klimatem dané země a jsou tam tvořeny ideální podmínky pro co nejlepší fungování podnikatelských subjektů. (2, s. 17)

OECD v Oslo manuálu přichází s pojmem „Inovativní firma“, tento pojem je v podstatě titulem pro společnosti, které se aktivně podílí na inovačních aktivitách. Společnost může tento „titul“ používat, pokud v rámci sledovaného časového období (1 – 3 roky), proběhla alespoň jedna významnější inovace. Během daného časového období se pozorují následující aktivity:

- Dokončení dané inovace a pozorování jejích výsledků, inovační aktivity mohou být často přerušovány vlivem špatného time-managementu nebo vyčerpáním rozpočtů již ve fázi výzkumu či vývoje.
- Přerušování dané inovační aktivity, společnost buď pokračuje dále v rámci sledovaného období bez inovací, nebo připravuje organizační změny v rámci procesu inovace.
- Zrušení daného inovačního plánu z konkrétních důvodů. Společnost buď pracuje na alternativním řešení, nebo dané období pokračuje bez inovačních aktivit.

(4, s. 80)

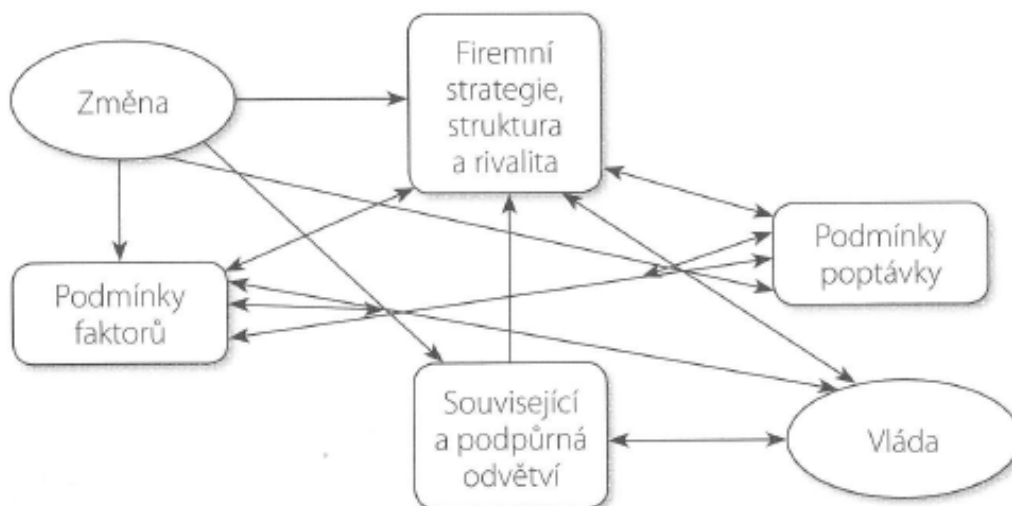
OECD obecně definuje konkurenceschopnost jako „Schopnost produkovat zboží a služby, které obstojí v testu mezinárodní konkurence, a zároveň schopnost udržovat nebo zvyšovat reálný HDP“ (2, s. 18)



Obrázek č. 7: Indikátory konkurenceschopnosti
(Zdroj: 2, s. 19)

Konkurenceschopnost lze posuzovat mnoha způsoby, při využití „tvrdých dat“ hodnotíme cenově nákladové faktory ekonomiky, makroekonomické indikátory, jako jsou HDP a nezaměstnanost či výše příjmů obyvatelstva. Pokud to hodnocení přidáme i „měkká data“ obohatíme posudek například o kvalitu života obyvatelstva nebo o úroveň životního prostředí. Neopomenutelným a výrazným faktorem je také otázka závislosti dané ekonomiky na exportu. Tyto a další aspekty využívané pro hodnocení konkurenceschopnosti naleznete na obrázku číslo 7. (2, s. 18)

M. Porter na počátku osmdesátých let sepsal studii věnovanou konkurenceschopnosti, zaměřil se primárně na hospodářskou soutěž na mikroúrovni, studoval jednotlivé podniky, které si konkurovaly na dílčích trzích. V devadesátých letech svou studii rozšířil o konkurenci podniků v rámci daných shluků - klastrů a jejich chování v daných regionech. Definoval čtyři základní interní a dva externí faktory a vztahy mezi nimi. Problematiku zobrazil v podobě **modelu diamantu**. (2, s. 23)



Obrázek č. 8: Porterův model diamantu
(Zdroj: 2, s 24)

Interní a externí faktory v modelu:

Podmínky faktorů – lidské zdroje, znalosti, materiál a kapitál, funkční infrastruktura

Podmínky poptávky – spotřebitelé na domácím trhu „nutí“ podniky inovovat a konkurovat si

Firemní strategie, struktura a rivalita – podniky mají strategické cíle, které se snaží naplnit, podniky jsou řízeny efektivně, dochází k internímu soupeření. Podnik je pod tlakem a musí brát inovace v potaz.

Související podpůrná odvětví – v podstatě prostor pro outsourcing, snížení nákladů v podobě přenesení procesů externě, spojené se snížením nákladů.

Vláda – Výrazný vnější faktor, může zasahovat v podstatě do všech prvků diamantu, intervence vlády proto mají dopad na konkurenceschopnost.

Změna – jde o změny mimo kontrolu podniků, změny neočekávané a nekontrolovatelné podnikem. Vytvářejí se tak pozitivní ale i negativní situace, na které musí podniky reagovat.
(2, s. 23)

Porter tedy definoval faktory původně určené klastrům, které byly následně převzaty i jako faktory národní konkurenceschopnosti. Přínos faktorů je ve zdůrazňování významu konkurenceschopnosti na mikroekonomické úrovni. Porter zdůrazňoval, že pouze firmy vytváří

bohatství a ne vlády a vládní organizace. Pro pozitivní hodnocení mezinárodní konkurenceschopnosti není klíčová makroekonomická stabilita, ale fungování a efektivita podnikatelské sféry. Vláda by měla motivovat společnosti ke zlepšení jejich postavení na trhu, klíčovou metrikou je dle Portera poté produktivita zdrojů využívaných v daném místě. Pokud jsou podniky nebo ekonomiky, nuceny snižovat ceny, aby si udržely pozici, nejde o konkurenční boj ale spíše o signál nedostatečné konkurenceschopnosti. (2, s. 24)

1.6 Mezinárodní obchod

Mezinárodní obchod je druhem ekonomických vztahů mezi subjekty světové ekonomiky. Jedná se o obchod uskutečňovaný v mezinárodním prostředí, společně se zahraničními investicemi jde o jednu ze dvou hlavních forem mezinárodního podnikání. Mezinárodní obchod se vyznačuje řadou specifických vlastností:

- **Kulturně sociální rozdíly** – rozdíly v potřebách lidí, hodnoty ve společnosti, tradice, jiné chování a způsob rozhodování, jazyk, historie atd.
- **Politicko legislativní rozdíly** – rozdíly v politických systémech a jejich stabilitě, postoj k zahraničnímu obchodu, právní úpravy podnikatelských subjektů, restriktivní opatření atd.
- **Ekonomické rozdíly** – odlišnost ve vybavenosti zemí výrobními faktory. přístup ke zdrojům půdy, práce a kapitálu, rozdílné technologie a informovanost. Rozdílná poptávka, rozdílná celková technologická vyspělost.
- **Institucionální rozdíly** – Odlišnosti v úpravě a implementaci obchodní politiky mezi členskými a nečlenskými státy v mezinárodních organizacích (6, s. 13)

Mezinárodní obchod se zbožím a službami představuje nejvýznamnější složku mezinárodních ekonomických vztahů. Objem mezinárodního obchodu roste rychleji než hrubý domácí produkt světové ekonomiky. Účelem MO je odpovědět na následující tři otázky:

- Jaký je smysl a užitek zapojení národní ekonomiky do mezinárodního obchodu
- Jak určit optimální strukturu a objemy exportu a importu

- Jak se změní cenové relace – tedy za jaké ceny bude na mezinárodních trzích obchodováno (8, s. 16)

Teorie mezinárodního obchodu se dělí na dva směry:

- **Liberální** – dle tohoto směru výhody ze zapojení do MO převažují nevýhody, snaha o co nejmenší zásahy státu (regulace) zahraničně obchodních aktivit
- **Protekcionistické** – opačný směr, doporučují omezit nebo zakázat MO z důvodu nepříznivého dopadu na národní ekonomiku. (8, s. 16)

1.6.1 Zahraniční obchod

Zahraniční obchod (foreign trade) je obchodem jedné národní ekonomiky se svým okolím, tedy s jednou či více jinými národními ekonomikami. Zahraniční obchod má podobu obchodních operací a institucí se zahraničním prvkem, ten je definován následovně:

- **Přeshraniční koncept – Cross border**, kdy se za zahraničněobchodní operaci považuje přechod zboží a služeb PŘES státní (celní) hranice, bez ohledu na ekonomickou příslušnost zúčastněných stran – nakupujících a prodávajících. Tento koncept je starší a považuje se, za klasický
- **Národní koncept - Trade in value added**, modernější pojetí, dle kterého zahraničněobchodní operace probíhá mezi rezidenty a nerezidenty zkoumané země bez ohledu na státní hranice. Toto pojetí reaguje na změny ve světové ekonomice. (6, s. 16)

1.6.2 Tradiční formy zahraničněobchodní operace:

- **Export** – přechod zboží či služeb z domácí ekonomiky do zahraničí, přechod přes hranice státu směrem ven do zahraničí. (Prodej od rezidenta nerezidentovi)
- **Import** – příchod zboží či služeb ze zahraniční ekonomiky do domácí, přechod přes hranice státu směrem dovnitř. (Prodej od nerezidenta rezidentovi.)
- **Reexport** – dovoz zboží rezidentem domácí ekonomiky ze zahraničí s vývozem a prodejem – tedy kombinace importu a následného exportu.
- **Reimport** – vývoz zboží rezidentem domácí ekonomiky do zahraničí s následným dovozem (6, s. 16)

Méně časté – netradiční formy zahraničněobchodní operace:

- **Jednoduchý tranzitní obchod** – obchod mezi nerezidenty dané ekonomiky
- **Zušlecht'ovací styk** – dovoz zboží nerezidentem za účelem zušlechtění či opravy a následný vývoz
- **Merchantingový obchod** – nákup zboží rezidentem v zahraničí od nerezidenta s následným prodejem dalšímu nerezidentovi – bez dovozu zboží do země rezidenta, prodá se v zahraničí.
- **Kvazi – tranzitní obchod** – dovoz zboží nerezidentem domácí ekonomiky ze zahraničí s následným vývozem. Například pokud je v zemi jeden z transportních uzlů, přes který proudí většina produktů do dalších zemí – velké přístavy, nádraží či letiště. (6, s. 17)

1.6.3 Míra otevřenosti ekonomiky

Charakterizuje intenzitu zapojení do obchodních transakcí, k měření se využívá export na 1 obyvatele či export přepočtený k velikosti HDP – tímto způsobem je možné vhodně srovnávat různě velké a silné státy.

Teritoriální struktura – popisuje zahraniční obchodní partnery dané ekonomiky z hlediska vývozu i dovozu.

- Státy s vyspělou tržní ekonomikou
 - Státy EU
 - Státy ESVO (Evropské sdružení volného obchodu)
 - Ostatní státy s vyspělou tržní ekonomikou
- Rozvojové země
- Evropské země s tranzitivní ekonomikou (mění se z plánované na tržní)
- Společenství nezávislých států
- Ostatní
- Země OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj) (8, s. 43)

1.7 Financování a podpora mezinárodního podnikání

1.7.1 Financování inovací

Financování inovací probíhá v podstatě dvěma základními způsoby – z vlastních interních zdrojů nebo externě pomocí cizích zdrojů. Nejčastěji jde o kombinaci obou zmíněných způsobů.

Vlastní zdroje bývají využívány v prvních fázích při přípravě inovace – tedy ve fázích výzkumu a vývoje. Ve fázi realizační už je třeba velkých investic a na řadu přicházejí zdroje cizí.

Externí zdroje jsou společnostmi využívány velmi hojně, ať už jde o start-up, rizikový kapitál či venture fondy. Větší firmy preferují vždy takové financování, které jim nebude ubírat na vlastnických a rozhodovacích právech – neovlivní tak jejich vlastnickou strukturu. Z tohoto důvodu je nejpreferovanějším způsobem klasický úvěr s delším časovým horizontem.

Investiční úvěr je definován jako úvěr na pořízení investičního majetku, jde tedy o financování projektu, který bude přinášet příjmy v budoucnu. Jde tedy o spojení investice s budoucí prosperitou a tyto projekty jsou velmi citlivé na celkové ekonomické prostředí, ve kterém se podnik nachází. (5, s. 92)

1.7.2 Podpora mezinárodního podnikání

V České republice existuje široká nabídka služeb státu a dalších institucí na podporu exportu a dalších forem podnikání. Jedná se o poradenskou činnost, vzdělávání, informační služby, ale i veletrhy, marketingové služby či zvýhodněné financování a pojištění různých typů rizik.

Proexportní politiku a podporu podnikání zastřešuje Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR a je zřizovatelem dvou následujících významných agentur.

Agentura CzechTrade se zaměřuje na usnadnění rozhodování o výběru vhodných teritorií, zkrácení dobu vstupů na zahraniční trhy. Dále nabízí podporu zahraničních podnikatelských aktivit, nabízí exportní poradenství, informační a vzdělávací služby a zprostředkování účasti na výstavách a veletrzích. CzechTrade dále poskytuje zelenou linku pro export a provoz portálu Businessinfo.cz, tvoří tedy komplexní služby pro podnikatele, kteří chtějí začít podnikat v EU.

CzechInvest je agentura na podporu podnikání a investic. Zastřešuje oblast podpory podnikání ve zpracovatelském průmyslu a to jak v rámci dotací z EU, tak v rámci prostředků ze státního rozpočtu. CzechInvest je výhradní organizací, která předkládá žádosti o investiční pobídky a podporuje české firmy, které mají zájem zapojit se do dodavatelských řetězců velkých

nadnárodních společností. CzechInvest poskytuje také informace o možnostech podpory pro malé a střední podnikatele, poradenské služby k daným projektům a v neposlední řadě spravuje databázi dodavatelských firem skrze kterou poskytují pomoc při realizaci velkých investičních projektů zahraničním investorům.

Česká exportní banka poskytuje vývozní úvěry a služby pro exportní firmy. Soustředí se na financování vývozních operací, které jsou většinou velmi nákladné, a zároveň velmi riskantní z pohledu bezpečnosti a složitosti transportu. Základní podmínkou pro získání podpory je alespoň 50% podíl exportu na celkovém objemu výroby podniku.

EGAP je státní úvěrová pojišťovna se zaměřením na pojišťování vývozních úvěrů proti teritoriálním a komerčním rizikům spojeným s exportem.

Hospodářská komora ČR podporuje vstupy podniků na zahraniční trhy, poskytuje společnostem informace o vybraných teritoriích, upřesňuje podmínky pro obchod a podnikání v dané zemi, dodává kontakty na organizace ve vybrané zemi. (11, s. 13)

V posledních letech jsou populární také tzv. **Záruční programy**, nabízené Českomoravskou záruční a rozvojovou bankou, nebo Evropskou investiční bankou. Jde v podstatě o **efekt sdílení rizika** financování. Instituce dostávají zdroje z veřejného rozpočtu, z EZ nebo od dárců přímo na podporu určitého typu investic, například pro začínající podnikatele nebo na ekologické investice. Cena nabízených služeb díky těmto zdrojům absolutně neodpovídá riziku, do kterého oba subjekty vstupují. Podnikatelským subjektům ale umožní dosáhnout financování, na které by jinak neměli nárok. Samotná záruka bývá konstruována individuálně dle případu, 50/50, first loss (záruka nese prvních 10% ztráty) nebo progresivní 50 – 70 %. Poskytovatelé záručních programů samozřejmě své riziko kryjí u třetích stran – u důvěryhodných institucí, které by ale podnikateli na daný projekt peníze nikdy neposkytly. (5, s. 99)

Pravděpodobně jedna z největších výzev pro evropské země v roce 2020, je najít mnohem strategičtější přístup k inovacím. Inovační unie si v rámci plánu pro rok 2020,

publikovaným jako „Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union“, zachovává přístup, **kde se inovace stávají hlavním politickým prvkem** střednědobého a dlouhodobého hlediska (13, s. 9).

Inovační unie se domnívá, že je nutné vybudovat jiné paradigma ohledně obchodu, protože současné, „business as usual“, je dle nich postupnou ztrátou konkurenčních výhod a síly EU. Pojmem „business as usual“ myslíme stav, kdy vše funguje, společnost dosahuje slušných výsledků a na první pohled není důvod něco měnit. To je ale chybou podniku, který není dynamický se na trhu neudrží. (12, s. 2)

1.8 Hodnocení inovací

Investice představuje odloženou spotřebu za účelem získání budoucího užitku, jde tedy o vynaložení peněžních zdrojů, které budou generovat příjmy v budoucích obdobích (17, s. 291).

Ukazatele pro hodnocení efektivnosti investic lze v určitých případech používat pro hodnocení efektivnosti inovací. Zkoumanými kritérii jsou:

- **Výnosnost** (rentabilita) popisuje vztah mezi výnosy které inovace za svou dobu existence přinese a náklady na pořízení a provoz takovéto inovace/investice.
- **Rizikovost** je stupeň či pravděpodobnost, že nebude dosaženo plánovaných výnosů
- **Doba splacení** – tedy stupeň likvidity, je doba, za kterou se investice přemění zpět do peněžní formy (17, s. 293).

Kritériem hodnocení provedených inovací / investic je vždy míra dosažení předem stanovených cílů, příkladem může být zvýšení zisku, zvýšení výroby nebo snižování nákladů. Dle stanovených cílů mluvíme o nákladovém či ziskovém kritériu. Aby byla investice efektivní musí příjmy přesahovat náklady vynaložené na investici.

Výnosnost lze určit výpočtem:

$$\text{výnosnost} = \frac{\text{částka obdržená} - \text{částka investovaná}}{\text{částka investovaná}}$$

Pomocí výpočtu lze vyjádřit v procentech nebo v peněžních jednotkách, kolik korun přinese každá investovaná koruna (17, s. 301).

1.8.1 Metody hodnocení investic

K hodnocení efektivnosti investic spojených s inovačními aktivitami používáme několik metod:

- **Metody statické**, nepřihlížejí k faktoru času
- **Metody dynamické**, pracují s faktorem působení času a jejich základem je aktuálnost vstupních dat

Statické metody využijeme u méně významných projektů, s krátkou dobou životnosti a v případech, kdy je diskontní faktor nízký. Ve všech ostatních případech je doporučeno využívat dynamických metod (17, s. 301).

Metoda čisté současné hodnoty

Vychází z předpokladu, že kapitál je půjčován a vypůjčován za stejnou úrokovou míru, všechny peněžní toky se uskutečňují na konci případně na začátku daného období, nikoliv okamžitě. Posledním předpokladem je fakt, že veškeré výnosy jsou jisté a bezrizikové (17, s. 302).

Čistá současná hodnota představuje rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných příjmů (cash flow) a náklady na investici. Pokud je čistá současná hodnota investice kladná, doporučuje se investici přijmout, zvýší celkovou hodnotu podniku. Je-li rovná nule bylo docíleno požadované výnosnosti a požadavky investorů jsou uspokojeny. Pokud je hodnota záporná, investici musíme odmítnout (17, s. 305).

Výpočet čisté současné hodnoty:

$$NPV = PVCF - IN = \sum_{t=1}^n \left(\frac{CF_t}{(1+k)^t} \right) - IN$$

NPV – čistá současná hodnota investice

PVCF – současná hodnota výnosů z investice (cash flow)

CF – očekávaná hodnota cash flow v období t

I – náklady na investici

k – kapitálové náklady na investici (podniková diskontní sazba)

t – období 1 až n

n – doba životnosti investice (17, s. 305).

1.9 Model 7S

Jde o model strategické analýzy, popisující problematiku organizačních změn a veškerých efektu spojených s takovými změnami. Při zavádění složitých změn je nutné pracovat se všemi faktory, aby byl výsledek implementovaných změn efektivní. První dva faktory – Strategie a Struktura považujeme za „tvrdé“, Jsou přímo spjaté s podnikovou dokumentací a tyto faktory lze snadno změnit. Zároveň lze tyto faktory využívat beze změny v rámci globálního trhu – tedy v neměnné podobě v rámci poboček podniku v různých zemích světa. Zbytek faktorů považujeme za „měkké“, obecně jsou špatně dohledatelné, hůře se popisují a změna těchto faktorů vyžaduje důslednou přípravu. Jde o zaběhnuté metody, které je složité měnit, jedná se primárně o lidský faktor spjatý například s kulturními rozdíly v rámci zemí. (16, s.73).

Jednotlivé faktory modelu 7S:

- **Strategie** – vize podniku a způsoby jejich dosahování
- **Struktura** – organizační rozdělení a koordinace činností
- **Systémy řízení** – formální a neformální mechanismy spjaté s chodem podniku
- **Styl manažerské práce** – způsob řízení a řešení veškerých problémů spjatých s provozem podniku
- **Spolupracovníci** – lidské zdroje a jejich rozvoz, specializace, motivace, pracovní vztahy

- **Schopnosti** – znalosti a schopnosti uvnitř podniku
- **Sdílené hodnoty** – společná idea, hodnoty a principy uznávané napříč celým podnikem. (16, s.75).

1.10 SWOT analýza

Analýza využívaná pro hromadné zhodnocení **silných a slabých stránek** společnosti, vycházejících z analýzy vnitřního prostředí podniku v kombinaci s **příležitostmi a hrozbami**, získaných z analýzy vnějšího prostředí podniku. Název SWOT je poté kombinací anglických názvů Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats (22, s. 146).

SWOT analýza je tedy výstupem několika analýz, které je třeba dopředu zpracovat. Při tvorbě této analýzy musíme dbát na objektivnost, správnost rozlišení faktorů do daných 4 kategorií. V neposlední řadě je nezbytné nechat si analýzu zhodnotit více odborníky na konkrétní obor v rámci analyzovaného podniku (15, s. 45).

1.10.1 Vnitřní okolí podniku

Pod pojem vnitřní okolí (nebo také mikroprostředí) spadá vlastní podnik s jeho zaměstnanci, dále zákazníci podniku, marketingoví zprostředkovatelé, dodavatelé, veřejnost ale i konkurenti. Podnik je na těchto faktorech z určité části závislý, ale podstatné je, že je schopen tyto faktory sám měnit a ovlivnit.

Silnými stránkami se myslí veškeré pozitivní vnitřní faktory, které ovlivňují podnik při dosahování vytyčených cílů. Podnik je musí správně identifikovat a využít k zisku výhody na trhu. Silné stránky jsou často spojeny s kapitálem, silnou základnou věrných zákazníků a schopným vedením otevřeným k inovačním aktivitám.

Slabé stránky jsou všechny vnitřní negativní faktory ovlivňující vybraný podnik, jeho provoz, dosahování vytyčených cílů nebo jeho technickou vybavenost (14, s. 81) (22, s. 143).

1.10.2 Vnější okolí podniku

Vnější okolí podniku (nebo také makroprostředí) se sestává z faktorů ovlivňujících podnik zvenčí. Podnik nemá na tyto faktory žádný vliv, nemůže je žádným způsobem kontrolovat. Může je pouze vypořádat a co nejrychleji na ně reagovat nebo dané faktory využít pro vlastní prospěch (22, s. 144).

Příležitosti je možné rozdělit do několika skupin. První skupinou je nabídka něčeho, čeho se aktuálně na trhu nedostává, ať už jde o zdroj, výrobní faktor či jiný náhlý přísun něčeho nedostatkového. Druhou skupinou příležitostí je efektivnější nabídka stávajícího produktu/služby. Do třetí a poslední skupiny poté spadají úplně nové produkty/služby s lepšími vlastnostmi než stávající alternativy na trhu (14, s. 80).

Hrozba představuje blížící se nepříznivý vývoj (či dlouhodobý trend), který by bez preventivních zákroků, mohl podnik k poklesu tržeb či jiným negativním efektům. Hrozby se dělí dle jejich závažnosti a také dle pravděpodobnosti výskytu. Každý podnik by měl všechny hrozby monitorovat a dle jejich pravděpodobnosti tvořit preventivní opatření. (14, s. 81).

2. ANALYTICKÁ ČÁST – seznámení s podnikem, popis inovace

V této části diplomové práce jsou uvedeny stručné informace o vybraném podniku a dále je podnik analyzován pomocí několika metod.

2.1 Základní informace o podniku

Obchodní název:	LUCIS, s.r.o.
Sídlo:	Popůvky, Nová 14, PSČ 66441
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
IČO:	255 70 731
Datum vzniku:	26. července 1999

Předmět podnikání:

- Výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí (18).

2.1.1 Charakteristika podniku

Lucis, s.r.o. (dále jen Lucis) je českým výrobcem svítidel, podnik si zakládá na prvotřídní produkci českého původu, týmu motivovaných pracovníků a na moderním nadčasovém autorském designu a rozsáhlém sortimentu svítidel. Podnik klade velký důraz na rozvoz a zachování českého tradičního sklářství a zároveň se snaží využívat vždy nejmodernější technologie. Základními hodnotami společnosti Lucis jsou kvalita, design a originalita svítidel (19).

Společnost Lucis byla založena v roce 1999 třemi společníky, kteří vložili stejným dílem každý 600 000 Kč. Během následujících let došlo několikrát ke změně struktury vedení podniku a základní kapitál se zvýšil na 3 000 000 Kč. Mezi aktuálními statutárními orgány nalezneme dva

jednatele – Jaromíra Širůčka a Lubomíra Čejku, třetím současným společníkem je firma EXX HOLDING a.s. která do podniku investovala v roce 2018 (18).

Výrazným prvkem většiny svítidel je ručně foukané třívrstvé opálové sklo, čímž se produkty podniku liší od většiny konkurence. Ruční zpracování je prováděno za spolupráce s předními českými skláři a designéry. Každý kus je tak unikátní a nelze očekávat přesnost automatického stroje. Drobné nedostatky či stopy ruční práce jsou v podstatě podpisem společnosti, jsou neodmyslitelným znakem ruční zakázkové práce u svítidel tvořených dle potřeb klientů (19, 20).

Business model podniku je stavěn na spolupráci s tuzemskými i zahraničními partnery, kteří vystupují ve vztahu k podniku jako přeprodejci. Podnik se tedy z 95 % soustředí na B2B segment, kdy se o odbyt produktů postarají smluvní partneři. K obchodnímu styku v rámci B2C dochází opravdu zřídka a pouze v rámci tuzemského trhu.

Více než polovina zakázek vede do zahraničí, kde má podnik velké množství obchodních partnerů. Právě díky obchodním partnerům se podnik dostává zakázkám velkého rozsahu, kde se objednávají svítidla po desítkách, celý projekt se plánuje dopředu ve spolupráci s architektem, který daný projekt zaštiťuje. (20, 21).

Více k business modelu a k vybraným partnerům bude uvedeno v pozdější kapitole.

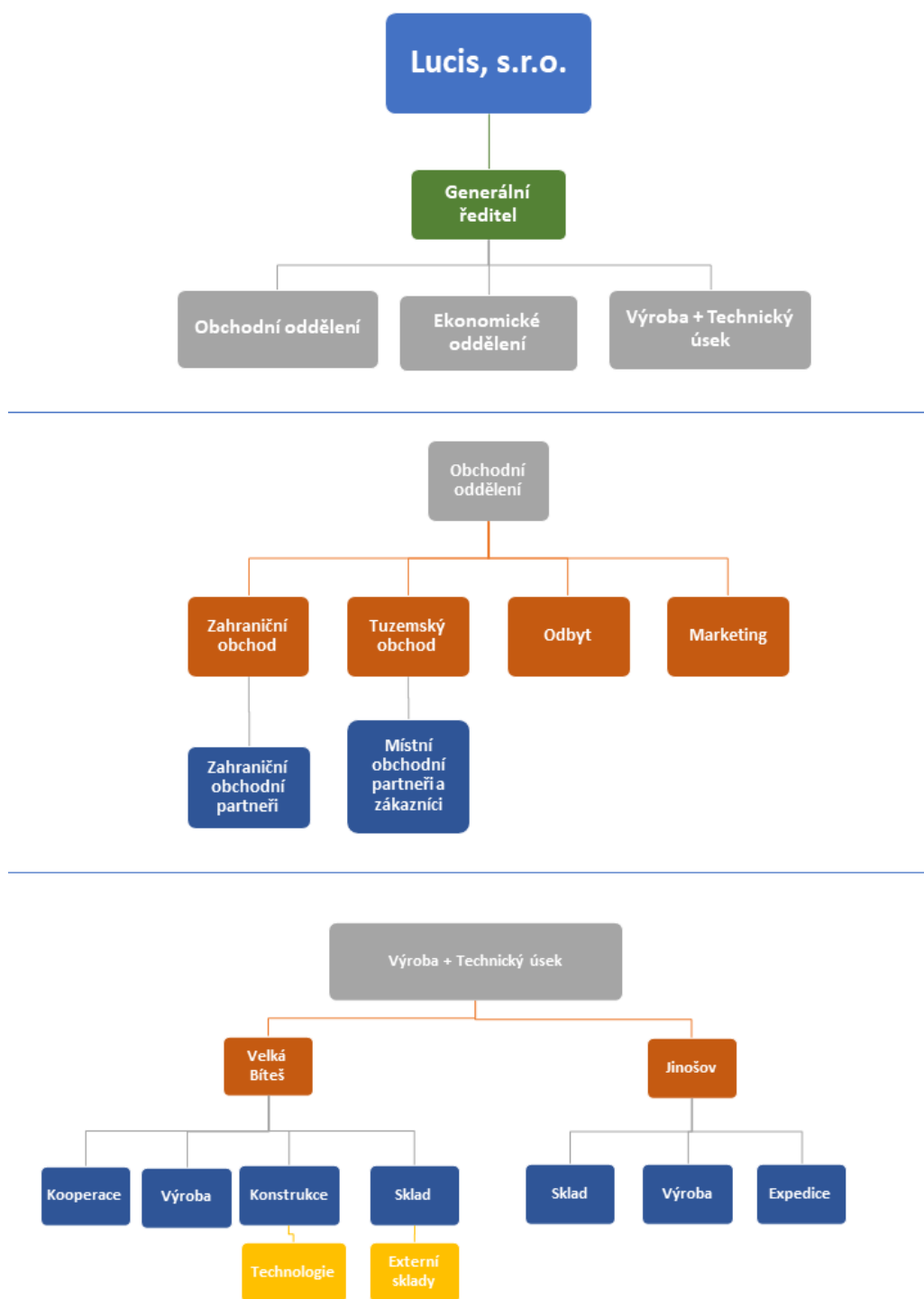
2.1.2 Organizační struktura

Na schématu níže je vidět organizační struktura podniku. Jde o částečně decentralizovanou strukturu, kde důležitá strategická rozhodnutí provádí vedení a ostatní rozhodnutí jsou řešena v rámci jednotlivých oddělení.

Obchod a marketing podniku se nachází v Brně na Heršpické ulici v kancelářské budově M – Palác. Toto oddělení má na starosti komunikaci s partnery, udržování dobrých vztahů, plánování a přípravu budoucích projektů a veškerá marketingová rozhodování, propagaci značky a produktů, školení zaměstnanců ale i obchodních partnerů. Obchodní oddělení primárně zajišťuje hladký průběh projektů a obchodních operací.

Výrobní centrum a vedení společnosti sídlí ve Velké Bíteši. Nalezneme zde větší část výrobní sekce, tedy pracovníky, kteří se zaměřují na zpracování kovu, skla a dalších materiálů. Pracují tu i konstruktéři a technici, kteří mají na starost technickou a elektronickou stránku všech produktů. Konstruktéři a technici tu pracují ve vzájemné kooperaci pod vedením vedoucích jednotlivých výrobních úseků.

Druhá část výrobní sekce a expediční centrum nalezneme v blízkém Jinošově, zde se provádí veškeré dokončovací práce – je tu pouze montážní dílna. Vyrobená svítidla jsou zde sestavovány, testovány a poté zabalené a umístěny na příslušné palety do skladu. Převážní firmy si jednotlivé objednávky vyzvedávají přímo zde (19, 20).



Obrázek č. 9: Schéma organizační struktury
(Zdroj: Vlastní zpracování, 20)

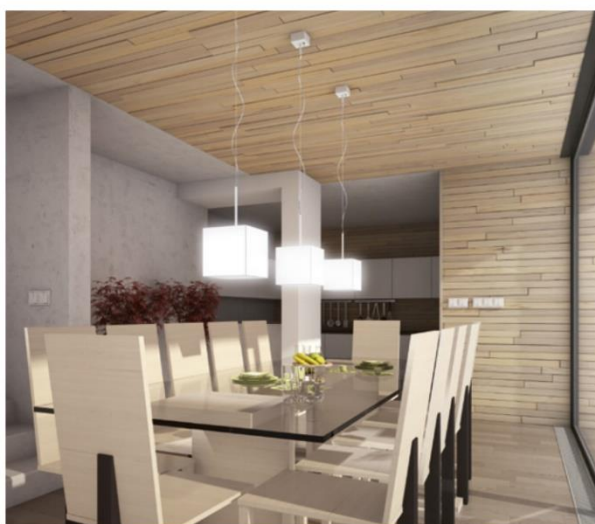
2.1.3 Sortiment

Produktové portfolio podniku Lucis pro roky 2020 – 2022 je velmi bohaté a plné moderních technologií. Svítidla jsou rozdělena do pěti základních kategorií:

- Závěsná svítidla
- Stropní svítidla
- Nástěnná svítidla
- Stojanová svítidla
- Stolní svítidla

Svítidla se vyznačují foukaným trojvrstevným opálovým sklem a ručním zpracováním. Světla jsou dostupná v rozdílných rozměrech a v různě výkonných variantách. Všechny nabízené produkty spadají do kategorie technicko – designových svítidel. Svítidla jsou tedy jednak vizuálně líbivá, jedinečná a moderní, ale zároveň svými technickými vlastnostmi splňují celou řadu norem stanovených pro svítidla umísťovaná do veřejných prostor – zejména administrativní budovy, haly sály, nákupní centra či hotely. Svítidla se samozřejmě využívají i v soukromých prostorech (19).

Produkty vyráběné podnikem Lucis jsou tak vysoce konkurenceschopné. Na trhu, který jde primárně po ceně nabízí podnik produkty se třemi důležitými vlastnostmi:



Izar C

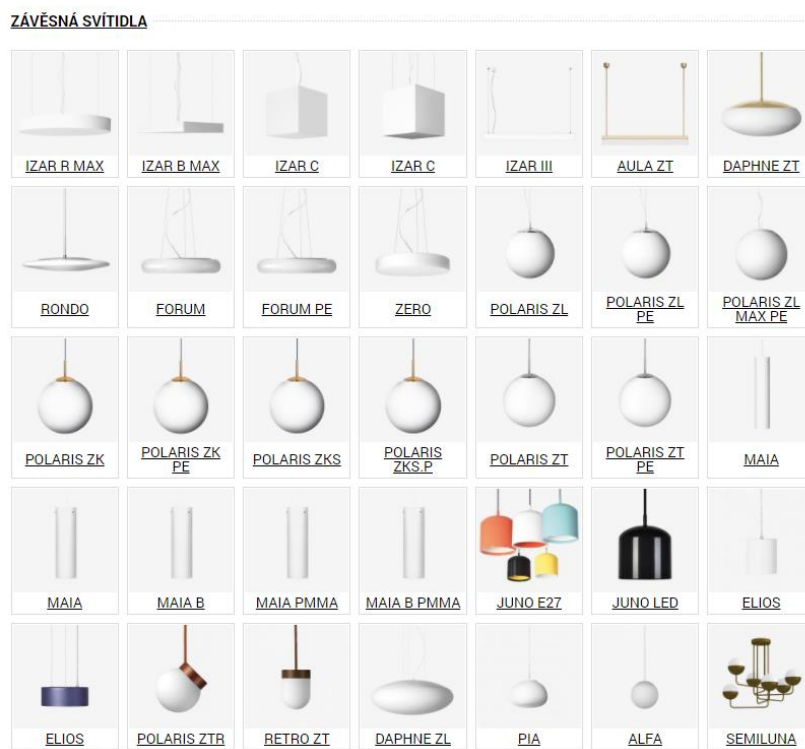


*Obrázek č. 10: Vizualizace se svítidly IZAR C
(Zdroj: 19)*

- **Technické parametry** - splňující moderní normy - svítivost, spotřeba, výrobní náročnost
- **Design** – Zapojení přímo do stavebních a rekonstrukčních projektů, spolupráce s architekty, investory a obchodními partnery.
- **Úprava na míru a odpovídající cena** – veškeré nabízené produkty lze přizpůsobit dle potřeb klienta (19,20).

Podnik na svých webových stránkách nabízí také možnost **zakázkové výroby**, kdy lze přes program Infinity Designer přímo na webu podniku, vytvořit první návrh svítidla. Dle přání klienta mohou být přizváni na pomoc i designeři, se kterými podnik dlouhodobě spolupracuje. Poté je dle původního návrhu klienta představen prototyp a dále se pokračuje v práci na zakázce končící realizací celého projektu (21).

Celá produktová nabídka je aktualizována každé dva roky v rámci uvedení nového produktového katalogu. Tento katalog se uvádí ve většině případů hned před velkým veletrhem svítidel ve Frankfurtu, kterého se podnik pravidelně účastní, představuje tam nejnovější produkty a jedná s potencionálními zákazníky či partnery. Druhým významným veletrhem, kde podnik prezentuje své produkty je Design Veletrh Milán.



Obrázek č. 11: Ukázka produktového portfolia na webu podniku
(Zdroj: 19)

2.2 Vnitřní okolí podniku

2.2.1 7S Analýza

Analýza vnitřního prostředí byla provedena pomocí McKinseyho modelu 7S. Obsahem daného modelu je 7 interních faktorů firmy, které mezi sebou tvoří vzájemné závislosti. Konkrétně se jedná o následující oblasti:

- Strategie
- Struktura
- Systémy řízení
- Styl manažerské práce
- Spolupracovníci
- Schopnosti
- Sdílené hodnoty

Strategie

Primárním cílem společnosti Lucis je vyrábět **české produkty nejvyšší kvality**, které se současně pyšní moderním a originálním designem. Velký důraz je tak kladen na zachování tradičního českého sklářství, které se odehrává v dílnách předních českých sklářů ve spolupráci s mladými českými designéry. Tito naděšní umělci přinášejí do daného oboru nová tvarová řešení spolu s novými materiály, mezi nichž patří například akrylátové sklo či nerez.

Společnost Lucis se zaměřuje jak na tuzemský, tak i zahraniční trh. Prostřednictvím neustálého inovování, zdokonalování a vzdělávání zaměstnanců rozšiřuje svoji tržní pozici a **buduje silné vztahy především s B2B trhem**, který představuje pro tuto společnost největší potenciál. Obrovskou konkurenční výhodou podniku je **orientace na technický aspekt vyráběných produktů**. Lucis si zakládá na budování dobrého jména a vztahů se stálými zákazníky, které značně důvěřují. O veškerý odbyt se stará obchodní oddělení společnosti, které spolupracuje s velkým počtem obchodních partnerů v rámci EU a okolí. V rámci Evropy se jedná hlavně o Německo, Polsko, Maďarsko, Velkou Británii, Chorvatsko a Skandinávské státy. Více informací o obchodních partnerech naleznete ve vnější analýze podniku v následující kapitole.

Struktura

Ve vedení organizační struktury společnosti Lucis stojí generální ředitel, který má pod sebou 3 oddělení. Konkrétně se jedná o oddělení ekonomické, obchodní a technicko - logistické. Jelikož se jedná o malý podnik je zde uplatňována plochá organizační sktruktura s nízkým počtem stupňů řízení.

Současně se jedná o decentralizovanou organizační strukturu, kdy většina pravomocí je delegována na dílčí útvary, které mají za dané činnosti odpovědnost.

Informační systémy

Pro chod celého podniku je využíván systém Byznys ERP (Enterprise Resource Planning – plánování podnikových zdrojů), prostřednictvím kterého je možné propojovat a spravovat data z oblastí financí, personalistiky, výroby, logistiky, marketingu a prodeje. Tento informační systém nabízí každému zaměstnanci přístup do specifického modelu, který je nutný pro výkon jejich funkce. Společnost Lucis pro své každodenní činnosti také využívá balíčků od Microsoft 365 dříve Microsoft Office, kdy mezi nejoblíbenější patří produkt MS Excel a MS Office.

Mezi další programy využívané oddělením vývoje a konstrukce patří 3D CAD (Computer - Aided Design), jenž slouží pro převod technických plánů na 3D vizualizace, které se dále využívají v celém výrobním procesu. S vizualizací jednotlivých svítidel poté pracují architekti a obchodní partneři podniku v rámci plánování stavebních projektů.

Pokud jde o interní komunikaci mezi zaměstnanci tak je zde využívána primárně e-mailová a telefonická komunikace. E-mailové komunikace probíhá za pomoci MS Outlook, který mimo jiné slouží jako osobní sdílený kalendář zaměstnanců. K telefonní komunikaci pak slouží aplikace Skype a Microsoft Teams.

Externí komunikace pak probíhá obdobně jak interní komunikace firmy. Mimo e-mailové a telefonní komunikace je využíváno i webových stránek firmy.

Styl řízení

Společnost Lucis v rámci svého fungování využívá spíše demokratický styl řízení, který se v průběhu let nejvíce osvědčil. Tento kooperativní styl řízení umožňuje zakomponovat názory a myšlenky pracovníků ze všech stupňů řízení do působení firmy. Zaměstnanci tak prostřednictvím rozšiřování svých schopností a dovedností zvyšují svou kvalifikaci a stávají se důležitou a součástí firmy.

Za strategická rozhodnutí jsou odpovědní vedoucí pracovníci, kteří však delegují své pravomoci na nižší stupně řízení a jsou ochotni o daném tématu diskutovat.

Spolupracovníci

Společnost Lucis si je vědoma, že za úspěchem firmy stojí v dnešním vysoce konkurenčním prostředí její zaměstnanci. Prioritou podniku je tak najít kvalifikované zaměstnance, kteří chtějí na sobě dále pracovat a realizovat své myšlenky a nápady.

Nepřetržitý rozvoj zaměstnanců je zajištěn prostřednictvím konání různých školení, které jsou orientovány na rozšiřování schopností, dovedností a znalostí zaměstnanců, a také pomocí posilování vědomí zaměstnanců, že spokojenost zákazníků je výsledkem jejich kvalitní práce.

Sdílené hodnoty

Podnik je sice rozdělen mezi Brnem a Velkou Bíteší, každopádně vedení i management si zakládají na budování dobrého pracovního prostředí. Podnik považuje své zaměstnance (jejich schopnosti, kvalitu jimi odvedené práce a jejich motivaci) za klíč k úspěchu na trhu. Vedení uplatňuje demokratický styl řízení, který má vliv na pocit sounáležitosti každého zaměstnance. Z tohoto důvodu můžeme konstatovat, že atmosféra v daném podniku je pozitivní, a to i díky společným akcím, které mají vliv na stmelování kolektivu. Zaměstnanci mají mezi sebou úzké vztahy i mimo práci, za což může i malá fluktuace uvnitř firmy.

Schopnosti

Ve vedení společnosti Lucis stojí manažeři s dlouholetou praxí a zkušenostmi, kteří se snaží motivovat své podřízené zaměstnance pomocí delegování svých pravomocí. Jak již bylo výše řečeno, podnik zaměstnává vysoce kvalifikované zaměstnance, které dále rozvíjí.

Konkrétně firma zaměstnancům umožňuje jazyková školení, které probíhají v anglickém, německém i francouzském jazyce, a také školení spojená například s různými podnikovými programy. Dále firma využila i dotací z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, které nabízelo od školení řidičů až po školení v oblasti marketingu.

Firma Lucis také dbá na zastupitelnost svých zaměstnanců, která je podporována právě vysokou kvalifikací a nízkou fluktuací zaměstnanců.

2.3 Vnější okolí podniku

2.3.1 Analýza zákazníka

Lucis se zaměřuje primárně na B2B segment, zákazníci podniku nejsou ve většině případů koncoví klienti, objednávky přicházejí od obchodních partnerů a jiných podniků zapojených ve stavebních či rekonstrukčních projektech. Většinou jde tedy o objednávky velkých objemů, které poté putují do cílové země, kde jsou svítidla využita v rámci stavebních projektů těchto klientů. Odběrateli jsou stavební podniky, společnosti zaměřené na realizaci osvětlení v interiérech, obchodní centra, hotely, provozovatelé kancelářských budov atd. V malé míře dochází i k B2C obchodnímu styku, kdy si klient nakupuje menší počet světel do domácnosti.

2.3.2 Business model

Obchodní model podniku je stavěn na spolupráci s tuzemskými i zahraničními partnery, kteří vystupují ve vztahu k podniku jako přeprodejci. Podnik se tedy z 95 % soustředí na B2B segment, kdy se o odbyt produktů postarají smluvení partneři. K obchodnímu styku v rámci B2C dochází opravdu zřídka a pouze v rámci tuzemského trhu.

Obchodní partneři jsou ve většině případů součástí přímo stavebních či rekonstrukčních projektů do kterých dodávají svítidla a další produkty či materiály. Spolupráce s obchodními partnery funguje na dlouhodobé bázi, a podnik se s partnery aktivně snaží budovat dlouhodobě dobré vztahy. Součástí těchto obchodních vztahů jsou pravidelná školení, představování nových produktů a také slevy na produktech v rámci velkoobchodu (20).

Více než půlka (kolem 55 %) veškerých zakázek podniku Lucis vedou do zahraničí, kde má podnik velké množství obchodních partnerů. Nejčastěji se jedná o Německo, Rakousko, Skandinávii, Francii či Chorvatsko a Maďarsko. V minulosti byl poměr zahraničního obchodu vůči tuzemskému vyšší, ale postupně se situace mění a zájem českých zákazníků roste. Lucis během let své existence obchodoval s drtivou většinou států Evropské unie, ale ve dříve zmíněných zemích má podnik nejvíce obchodních partnerů. V Německu, Francii, Chorvatsku a Maďarsku má podnik kolem 20 partnerů se kterými pravidelně obchodují, V celé Skandinávii dohromady má podnik 18 partnerů. V České republice má podnik 5 partnerů se kterými spolupracují přes 8 let na pravidelné bázi a poté dalších 6 partnerů se kterými spolupracují občasně. Vedení společnosti Lucis si nepřálo uvádět názvy těchto obchodních partnerů, ekonomická data využívaná v této práci budou o názvy těchto společností očištěna.

2.3.3 Spolupráce s obchodními partnery

Obchodní oddělení Lucis má na starosti udržovat a budovat obchodní vztah se smluvními partnery. Vztah je budován a udržován hlavně pomocí emailové komunikace, podnik posílá partnerům veškeré produktové novinky, informují je o nových technologiích a partneři zase podnik informují o nových projektech do kterých se chtějí zapojit.

Školení klientů

Kromě emailové komunikace Lucis udržuje pravidelný kontakt s odběrateli pomocí pravidelných produktových školení. Tyto schůzky jsou koncipovány jako schůzka s jednatelem a školení projektových manažerů zároveň. Klíč k budování vztahů s partnery je dle podniku ve vhodném proškolení týmu klienta. Schůzky s partnery jsou na půlroční bázi, klientův realizační tým v čele s jednatelem je informován o nových produktech a jejich specifikacích, dále jsou informováni o změnách v aktuální nabídce nebo je partnerovi představena úplně nová produktová řada. Pro obchodní zástupce podniku Lucis je důležité setkat se během těchto školení hlavně s realizačním týmem, tedy se zaměstnanci klienta, kteří tvoří projektovou dokumentaci a poté se starají o realizaci projektů. Obchodní zástupci podniku Lucis s nimi probírají, co je a není technicky možné, jaká svítidla jsou vhodná do různých typů prostor nebo řeší drobné změny v designu či doby dodání (u velkých projektů). Školení českých obchodních partnerů bývá s frekvencí 2 - 4x do roka a probíhá v Brněnském showroomu, kde jsou klientům všechny produkty představeny v praxi a technici klientů si mohou podrobně nastudovat konstrukci či elektronické díly ve výrobku. Podnik na tyto školení zve pouze vybrané klienty, kteří dosáhli určité úrovně objednávek za kalendářní rok, či klienty, kteří s podnikem spolupracují již několik let. Co se týče zahraničních klientů, probíhá školení vždy na jejich půdě a to přímo v sídle dané společnosti, nebo v předem sjednané zasedací hale.

Na jednotlivá školení s sebou obchodní zástupce přiveze vždy několik vybraných produktů a prezentaci v digitální formě. Zástupce klientům ukáže veškeré novinky a změny v sortimentu a poté s jednatelem klienta probírají cenovou nabídku a možnosti, jak podpořit prodej. Velice hojně využívané jsou také 3D vizualizace svítidel, které se dají umístit do vytvořených interiérů a názorně tak ukázat jejich celkové zasazení do designu daného prostoru. Závěrem každého školení dochází k velké technicko - obchodní diskusi, kdy zástupce s projektanty a jednatelem klienta probírají veškeré jejich otázky či připomínky.

V současné situaci spojené s koronavirem není možné se s klienty osobně setkávat, natož cestovat, proto přechází podnik Lucis plně do online sféry. Prezentace produktů probíhá online

formou, kde jsou za pomoci videohovoru představeny všechny nové produkty, doplněny o vizualizace a následnou diskusi.

Spolupráce s obchodními partnery

Spolupráce s obchodními partnery je sjednávána na základě smlouvy o obchodním zastoupení a na základě agentské smlouvy. Obchodní společnosti, kteří s podnikem Lucis spolupracují jsou sice jejich „klienti“ ale v celém procesu vystupují jako přeprodejci, tyto podniky jsou tedy buď dodavateli nebo zřizovateli stavebních projektů v dané zemi. V rámci České republiky jsou klienty obchodní firmy, velkoobchody, architekti nebo fyzické osoby (soukromníci), v zahraničním obchodním vztahu se ale pohybují pouze obchodní firmy.

Spolupráce funguje na základě slev na sortiment, Lucis má své dlouhodobé klienty, se kterými má dobré vztahy a tito klienti pravidelně zabezpečují jejich odbyt. Obecně vztah funguje na stupňování slev na produkty dle celkové ceny objednaného zboží za rok. Preferovaní klienti jsou schopni vyjednat si lepší podmínky a to buď skrze možnost vyšších slev nebo zvýšení priority pro jimi zadáný projekt a s tím spojenou kratší dobu dodání.

Slevy a cenotvorba u zahraničních projektů souvisí také na úrovni kurzu dané měny. Nejčastěji jde o Euro, Libru a v minulosti i Maďarský Forint. Podnik aktualizuje své ceny pravidelně 1x za rok na základě predikce vývoje daného kurzu.

Projekty a objednávka

Podnik se vždy snaží vyjít vstříc klientovi a jeho požadavkům, je ale velmi důležité vše projednat s větším časovým předstihem, zvláště pokud má klient zájem o úpravu designu či zásah do technického aspektu daného svítidla.

Celý cyklus začíná odesláním poptávky a případných dotazů obchodnímu oddělení společnosti Lucis. U dlouhodobých klientů s pravidelnými objednávkami je možnost kontaktovat přímo výrobní centrum podniku. Po projednání veškerých náležitostí a dotazů dochází k závaznému objednání produktů. Projekt se zadá do výroby, která trvá (dle náročnosti) několik týdnů, v průměru jde o 3-4 týdny. Poté je objednávka připravena na expedici, kde si produkty na paletách vyzvedává jedna ze smluvených přepravních společností. Klienti v rámci České republiky dostávají produkty v průměru do týdne u zahraničních klientů je třeba dopředu naplánovat proclení, zahraniční dopravu, pojištění, certifikaci palet a případnou montáž přímo na místě, ale pouze v případě, že jde o menšího klienta, který nemá vlastní montážní tým a nachází se relativně blízko, nebo o projekty opravdu gigantických rozměrů, kde se chce podnik

osobně podílet na tom, že dodání produktů proběhne hladce bez jakýchkoliv komplikací. Co se samotné montáže týče, tak dle velikosti projektu jde o 1-3 dny.

Celková Doba dodání u zahraničních projektů se nedá jednoznačně stanovit, záleží na objemu objednávky složitosti výroby, případné komplikace na cestě a také na náročnosti montáže v místě realizace, obecně ale můžeme konstatovat, že se délka celého projektu od započatí výroby až po montáž na místě pohybuje mezi dvěma a třemi měsíci.

Většina projektů, kterých se účastní Lucis nebo jeho obchodní partneři spadá do kategorie **chráněných projektů**. Jde o projekty zaštiťované architektem a jeho projektovým týmem, ti připraví celou dokumentaci a vizualizaci projektu a poté projekt zaregistrují na příslušných úřadech. To znamená, že je projekt v podstatě patentován a žádná cizí strana jej nemůže přímo zkopírovat (zopakovat) v jiné oblasti. Během plánování projektu probíhá konzultace realizačního týmu skrze obchodního partnera, jako prostředníka, přímo s podnikem Lucis. S techniky podniku se projednávají technické specifikace svítidel kvůli normám vztahujícím se na veřejné prostory. Dle potřeb klienta jsou upraveny specifikace svítidel a poté se zakázka závazně objedná s obchodním zástupcem Lucis a celý projekt může jít do výroby.

2.3.4 Dodavatelé

Podnik se snaží budovat vztahy s dodavateli a soustředit se na dlouhodobou spolupráci. Zakládá si na ochodu s dodavateli, se kterými má dobrou zkušenost a skrze spolupráci dlouhodobého rázu je možnost získat výhodnější cenu. Odebírané množství ale nedosahuje takových objemů, aby měl podnik možnost cenu diktovat. Při nákupu surového materiálu podnik vždy poptá u několika dodavatelů daný produkt a zjišťuje celkovou cenu a dobu dodání, poté si vybírá, se kterým dodavatelem se na danou zakázku spojí. Dále jsou podnikem poptávány služby, které si podnik v rámci výrobní sekce nezvládne tvořit sám, nejčastěji jde o lakýrnické a chromovací práce. Mezi významné dodavatele patří Sklárna Janštejn, která je v podstatě výhradním českým dodavatelem skla pro Lucis. Při větších projektech musí podnik objednávat skleněné výrobky i z okolních států, nejčastěji jde o Polsko a Slovinsko, protože český trh není schopen uspokojit poptávku podniku Lucis v takové kvalitě, kterou podnik požaduje. Plastové díly dodává podnik Koplast, elektronické díly, hlavně zářivky jsou dodávány předními světovými výrobci – Osram, Philips a Tridonic. Kovové materiály a polotovary jsou dodávány společností Ferona. Podnik dále spolupracuje s velkým množstvím podniků dodávajících drobné plastové či elektronické díly, obalové materiály a další.

2.4 Ekonomické a provozní faktory

V této kapitole budou představeny faktory ovlivňující mezinárodní obchod podniku Lucis – konkrétně vývoj kurzů Eura a Libry vůči České koruně. Dále bude popsán vývoj obratu a nákladů podniku a celkový výkon podniku za pomoci rentability.

2.4.1 Vývoj vybraných kurzů

Podnik aktualizuje své ceny pouze jedenkrát ročně na základě predikce vývoje daného kurzu. Vývoj kurzu je tedy důležitým faktorem ovlivňujícím obchodní operace podniku. Z celkové hodnoty objednávky, uváděné v dané měně, je obchodním partnerům vypočítávána množstevní sleva na nabízené produkty. Nejvýraznější partneři podniku se nachází většinou v Evropské unii, jedná se hlavně o Německo, Polsko, Maďarsko, Velkou Británii, Chorvatsko a Skandinávské státy. Tito smluvní obchodní partneři zajišťují odbyt a jsou velice důležitým

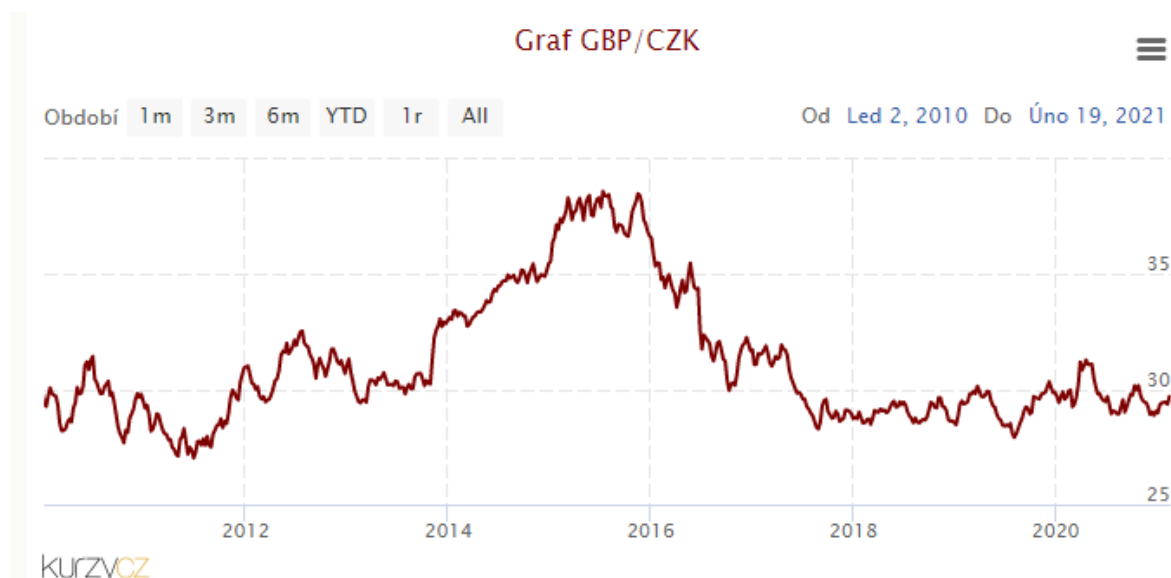


Graf č. 1: Vývoj kurzu EUR/CZK (Zdroj: 23)

článkem obchodní činnosti podniku. V následujících dvou grafech budou popsány vývoje kurzů Eura a Libry, což jsou dvě nejčastější cizí měny, se kterými podnik přichází do styku.

Z grafu č. 1. je patrný vysoký růst **Eura** začátkem roku 2020, během následujících měsíců kurz rostl s pravidelnými propady. Z grafu se dá stanovit, že se za posledních 10 let kurz pohybuje v průměru na 27 korunách, od roku 2014 nedocházelo k žádným významným propadům, nižší kurz, který byl mezi roky 2018 a 2019 už vzrostl na průměrné hodnoty. V následujícím roce lze očekávat, že se kurz bude držet podobných hodnot, resp. nedojde k výrazným změnám. Na druhou stranu je nutno podotknout, že se podnik zaměřuje na zahraniční obchod se státy, které

využívají primárně Euro a svou cenotvorbu aktualizuje pouze 1x ročně. Ceny během celého roku nejsou měněny což znamená, že by podnik mohla další fluktuace (spojená s aktuálním vývojem koronaviru) v rámci roku 2021 poškodit.



Graf č. 2: Vývoj kurzu GBP/CZK (Zdroj:24)

Kurz Britské **Libry** v grafu č. 2 měl mezi lety 2014 až 2016 rostoucí tendenci, poté se stejným tempem klesal na původní hodnoty z let 2012 až 2014. Za posledních 10 let se kurz Libry pohybuje v průměru na 31 korunách. V posledních 3 letech křivka tento kurz kopíruje jen s menšími krátkodobými propady, dle několika předchozích let tedy nevidíme žádný náznak toho, že by se měl kurz v následujících měsících výrazně změnit, což je pro podnik dobré. Stabilita je pro zahraniční obchod dobrá, podnik není připraven reagovat na velké mezi-kvartální změny.

2.4.2 Finanční faktory ovlivňující provoz

Z osobních rozhovorů s vedením společnosti ve Velké Bíteši vyplynulo, že podnik vlivem nedostatku objednávek postupně vyráběl menší objemy svítidel než v předchozích letech. Jednatel společnosti uvedl, že by dle jeho názoru, měl být podnik schopen zvýšit objem výroby minimálně o 25 %, kapacita skladů není naplněna, materiály k dispozici jsou, problém ale je v objemu zboží odebíraného obchodními partnery. Tento výrok byl porovnán s obraty podniku (tabulky č. 1) a skutečně mezi lety 2015-2020 došlo k poklesu o necelých 20 %. Většina aktuálních obchodních operací je zaměřena na objednávky stejných svítidel o velkém objemu,

jedná se tedy o konkrétní populární svítidla. Během zpracování těchto objednávek dochází k vytížení celé výrobní sekce, na druhou stranu během roku dochází také k prostojům, kdy se pracuje pouze na menších objednávkách a pracoviště není plně zaneprázdněno. Vedení společnosti dále uvedlo, že se jim nevyplatí vyrábět větší počty nepopulárních svítidel do zásoby, klienti chtějí tato svítidla často modifikovat, objednávka se poté stává atypickou a pro podnik je lepší s takovou objednávkou pracovat již od začátku výrobního procesu, chtějí se tak vyhnout dekonstrukci a úpravě již zkompleťovaných připravených svítidel, tento postup je časově neefektivní a hrozí mechanické poškození daného svítidla. (26, 20)

Dle interních dat získaných v rámci společné diskuse, Byla výroba naposledy plně vytížena v druhém a třetím kvartálu roku 2015. Poté docházelo k postupnému poklesu vyráběného množství svítidel a tudíž i k poklesu obrátů. Z tabulky č. 1 je patrné postupné snižování obrátu způsobené poklesem objemu vyráběných svítidel. V tabulce je také vyznačený řetězový index změny sledovaných hodnot, lze tu jednoduše sledovat procentuální rozdíly mezi vybraným rokem v porovnání s předchozím rokem.

*Tabulka č. 1: Vývoj obrátu, Nákladů a výsledků hospodaření podniku
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 18)*

Vývoj obrátu, Nákladů a výsledků hospodaření podniku			
Rok	Čistý obrát	Náklady	Výsledek hospodaření po zdanění
2015	66 314 000 Kč	62 467 000 Kč	3 847 000 Kč
I_{q2016}	-10,71%	-7,19%	-67,87%
2016	59 213 000 Kč	57 977 000 Kč	1 236 000 Kč
I_{q2017}	-3,41%	-7,10%	169,58%
2017	57 193 000 Kč	53 861 000 Kč	3 332 000 Kč
I_{q2018}	-2,23%	-2,17%	-3,21%
2018	55 918 000 Kč	52 693 000 Kč	3 225 000 Kč
I_{q2019}	-4,95%	-5,57%	5,18%
2019	53 152 000 Kč	49 760 000 Kč	3 392 000 Kč

S poklesem objednávek souvisí i snižování materiálních nákladů. Lucis je menší výrobní firmou, kde výraznou složkou nákladů jsou nakupované ručně vyráběné skleněné polotovary, na kterých si podnik zakládá a klienti jsou ochotni si za tyto produkty připlatit. (18)

Dalším zjištěným problémovým faktorem je rentabilita tržeb, tedy poměr zisku k objemu tržeb. Rentabilita tržeb popisuje finanční výkonnost firmy, udává tedy, jak efektivní je vybraný podnik v dosahování zisku při dané úrovni tržeb. Doporučenými hodnoty se samozřejmě liší dle velikosti podniku a oboru podnikání, ale obecně by se hodnoty měly pohybovat mezi 10 až 15 %. Lucis ve srovnání s padesátimilionovými a vyššími obraty dosahuje pouze třímilionových zisků, což rozhodně není pro podnik dlouhodobě prospěšné (28, s. 59)

Tabulka č. 2: Rentabilita tržeb podniku (Zdroj: Vlastní zpracování dle 18)

ROS - Rentabilita tržeb podniku	
Rok	ROS
2015	6%
2016	2%
2017	6%
2018	6%
2019	6%

Dalším důležitým ukazatelem je struktura nákladů podniku. Lucis je výrobním podnikem zaměřujícím se na ručně vyráběné luxusní zboží. Z každoročních výkazů zisku a ztráty je patrné, že drtivou většinu nákladů podniku tvoří výkonová spotřeba a to téměř 61 %, tuto skupinu tvoří Spotřeba materiálu a náklady za služby, tedy nákup sklářské ruční práce z předních českých a slovenských sklářských dílen, případně náklady za práci při pozinkování svítidel. Druhou výraznou složkou nákladů jsou Osobní náklady zastupující 31 % celkových nákladů. Většinu osobních nákladů tvoří samozřejmě náklady mzdové, podnik má k aktuálnímu datu 35 zaměstnanců. Struktura nákladů a poměr jednotlivých kategorií se za posledních 5 let nezměnil. V následující tabulce je uvedena struktura postavená na základě nejaktuálnějšího dostupného výpisu zisku a ztráty za rok 2019. (18)

Tabulka č. 3: Struktura nákladů podniku (Zdroj: Vlastní zpracování dle 18)

Struktura nákladů podniku 2019			
A	Výkonová spotřeba	30 273 000 Kč	60,84%
A2	Spotřeba materiálu a energie	18 381 000 Kč	36,94%
A3	Služby	11 892 000 Kč	23,90%
D	Osobní náklady	15 581 000 Kč	31,31%
D1	Mzdové náklady	10 878 000 Kč	21,86%
D2	Náklady na SP+ZP	4 703 000 Kč	9,45%
E-M	Ostatní.	3 906 000 Kč	7,85%

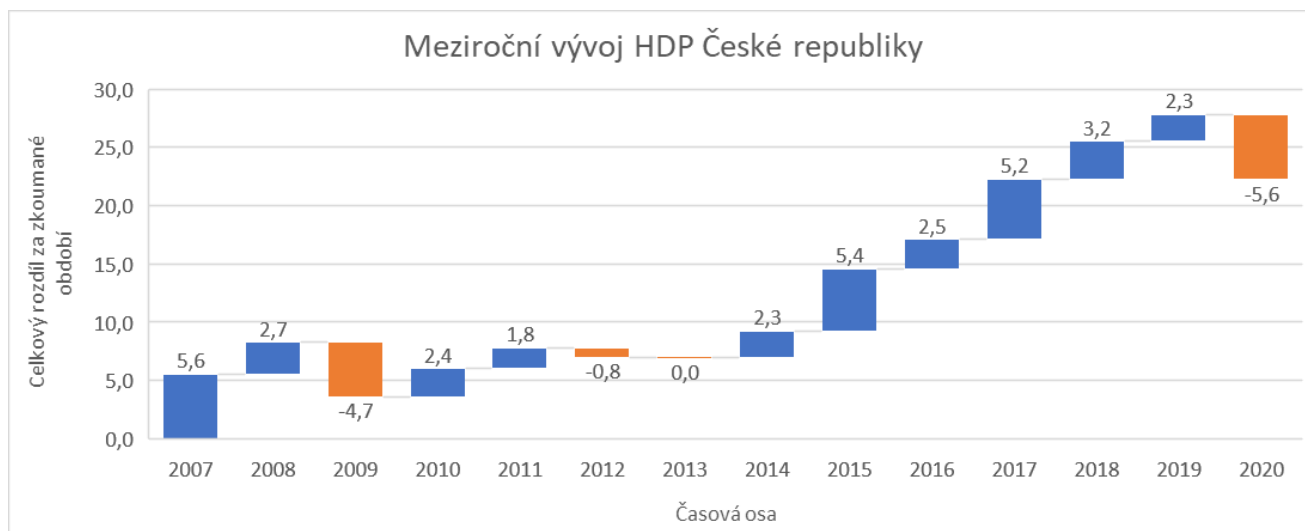
2.5 Shrnutí a SWOT analýza

Z jednoduchého porovnání hodnot z roku 2015 a roku 2019 je jasné, že došlo k plošnému poklesu všech sledovaných hodnot a to o přibližně 20 %, zatímco výsledek hospodaření klesl asi o 12 %

Tabulka č. 4: Rozdíl v obratu, nákladech a VH (Zdroj: Vlastní zpracování dle 18)

Rok	Čistý obrat	Náklady	Výsledek hospodaření po zdanění
2015	66 314 000 Kč	62 467 000 Kč	3 847 000 Kč
2019	53 152 000 Kč	49 760 000 Kč	3 392 000 Kč
ROZDÍL	-19,85%	-20,34%	-11,83%

Z porovnání poklesu meziročních obrátů v letech 2015 - 2019 (z tabulky č. 1) s vývojem HDP ve stejném období je zřejmé, že zatímco v České republice a obecně celé Evropě měla ekonomika růstový trend a výrobním podnikům se většinou dařilo, tak Lucis postupně snižoval objem své výroby a tržeb. Můžeme se domnívat, že pokud by vývoj ekonomiky v tomto období měl klesající tendenci a firmám se nedařilo, tak prodejní výsledky podniku Lucis by mohly být ještě výrazně horší.



Graf č. 3: Meziroční vývoj HDP České republiky

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 27)

Opět se nabízí domněnka, že pokud by Lucis již dříve výrazně podpořil své prodeje, dosahoval by, v prostředí stabilně rostoucího HDP výrazně lepších výsledků. Od Velké recese (2007 až 2009) docházelo ke stabilnímu růstu HDP, jak je vidět i v grafu č.4. Mezi roky 2014 až do roku 2019 mohl podnik dosahovat výborných ekonomických výsledků a byl by lépe připraven na pád v roce 2020 a následující klesající trend spojený s vývojem koronaviru po celém světě.

Z povahy podnikání společnosti Lucis v kombinaci s tabulkou č. 2 je zřejmé, že většina nákladů podniku souvisí přímo s objemem výroby. Pokud chce podnik průběžně snižovat náklady musí buď investovat do nových efektivnějších technologií, pomocí kterých by náklady snižoval nebo zkusit vyjednat lepší ceny s dodavateli služeb. Snižování nákladů na pracovní sílu by mohlo být také částečným řešením, ale vzhledem k tomu, že loajální a zkušení kvalifikovaní zaměstnanci patří k základním hodnotám podniku, tak budou v této diplomové práci hledány spíše řešení, která by mohla zvýšit obrát podniku Lucis.

2.5.1 SWOT analýza

SWOT analýza je shrnutím všech předchozích analýz a rozděluje jednotlivé aspekty podniku do 4 základních kategorií – silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Jednotlivé aspekty budou poté shrnuty v grafu níže.

2.5.2 Silné stránky

Společnost Lucis si zakládá na tvorbě kvalitních technicko - designových svítidel, jejich hlavní konkurenční výhodou je tedy fakt, že jejich designová svítidla nejen, že dobře vypadají a jsou hojně využívány architekty a designéry po celé Evropě, ale zároveň obsahují nejnovější LED technologie a svými atributy splňují všechny technické náležitosti na to, aby mohly být využívány (a zkolaudovány) i v rámci jejich využití ve veřejných prostorech.

Podnik je na trhu pouze několik let, ale už je vyhlášený v oboru a to díky spolupráci s předními evropskými návrháři, ale předně také díky kvalitě produktů. Zákazníci si poctivou ruční práci pochvalují a rádi si za svítidla připlatí.

Podnik se zaměřuje na B2B trh a konstantně se snaží zlepšovat obchodní vztahy se svými dlouholetými odběrateli. Právě skrze tyto obchodní partnery si podnik zajišťuje většinu odbytu.

Mezi silné stránky patří rozhodně web a celková prezentace produktů podniku, veškeré technické specifikace produktů, včetně interních plánů a 3D modelů jsou dostupné na webových stránkách přímo u každého konkrétního produktu. Projektové týmy obchodních partnerů tyto podklady často využívají při plánování celého projektu, nebo podklady předávají architektům, kteří pomocí nich chystají vizuály připravovaných interiérů.

Svítidla vyráběná podnikem jsou také vysoce upravitelné, čehož využívají někteří obchodní partneři, kteří se soustředí na tvorbu interiérů na míru. Mnoho konkurenčních firem nabízí možnost upravit si svítidla dle potřeb klienta, ale ne v takové míře, jako to nabízí Lucis.

2.5.3 Slabé stránky

Mezi slabé stránky podniku můžeme zařadit závislost strategie podniku na obchodních partnerech, kteří zajišťují 90 % odbytu podniku. Vyšší cena produktů je samozřejmě spojena s ruční výrobou, podnik nemůže konkurovat cenou podnikům, které vyrábějí svítidla automatizovanou cestou. Svítidla vyráběná podnikem jsou určena pro jiného koncového zákazníka, pokud by se chtěl podnik ale zaměřit více na B2C, museli by vytvořit například novou levnější, méně kvalitní produktovou řadu.

Další slabou stránkou se může jevit rozdělení podniku na tři oddělená centra v porovnání s velikostí podniku. Lucis má aktuálně 35 zaměstnanců, kteří jsou rozdělení do třech působišť, dle jejich povahy práce. Tyto působiště spolu musí pravidelně komunikovat, obchodní oddělení v Brně řeší objednávky a částečně plánují výrobu jednotlivých zakázek, výrobní centrum ve Velké Bíteši pracuje s těmito informacemi, zpracovávají přijaté kovové polotovary a odvádí většinu výrobního procesu. Poslední konstrukčně-expediční centrum umístěné několik kilometrů od Velké Bíteše poté musí komunikovat s oběma pobočkami podniku, přijímají hotové skleněné polotovary společně s rozpracovanými svítidly z Bíteše. Poté dochází k montáži balení a k expedici. Pokud v celém tomto procesu dojde k nějaké chybě, musí se postupně kontaktovat všechny sekce výroby a musí se vymyslet rychlé řešení situace. S tímto má podnik časté problémy, jak několikrát uváděli vedoucí výroby na osobních schůzkách (21)

2.5.4 Příležitosti

Mezi příležitosti podniku patří samozřejmě neustálé budování značky a s tím spojené získávání nových zákazníků a rozšiřování na další trhy. Aby mohl takové zákroky podnik provádět, musí mít ucelenou myšlenku o tom, jak zefektivnit současný business model a jak na tyto trhy expandovat úspěšně.

Skrze povahu nabízených produktů je podnik závislý na dodávkách ručně vyráběného skla a kovových zinkovaných polotovarů, tyto náklady tvoří téměř 61 % celkových nákladů podniku. Celé složení nákladů je zobrazeno v Tabulce č.2, možnou příležitostí podniku je hledat nové šikovné řemeslníky na zpracování těchto objednávek, nebo vyjednání výhradní spolupráce se současnými řemeslníky a s tím spojené snížení cen.

Podnik často navštěvuje vyhlášené evropské designérské veletrhy (Frankfurt, Milán) zaměřené na svítidla, zde navazuje nové obchodní vztahy a komunikuje s konkurencí. Možnou příležitostí by bylo jednak začít si platit vlastní výstavní prostory na těchto veletrzích (stánky či showroom) a zároveň si udělat průzkum ostatních stavebních veletrhů, které nejsou spjaty pouze se svítidly.

Pokud bude chtít podnik začít vyrábět větší množství svítidel, je velice důležité zaměřit se na podporu prodeje, tím že je podnik závislý na svých obchodních partnerech, musí se soustředit na budování a zlepšování vztahů s těmito podniky. Z toho důvodu by měl podnik jednotlivé vztahy začít analyzovat a porovnávat, aby našel ideální univerzální nastavení cen a přídatných služeb.

Svítidla a obecně technologie prochází neustálým vývojem, a proto je důležité, aby podnik byl se všemi novinkami vždy včas seznámen a vždy mohl zvažovat výhody a náklady implementace takové technologie.

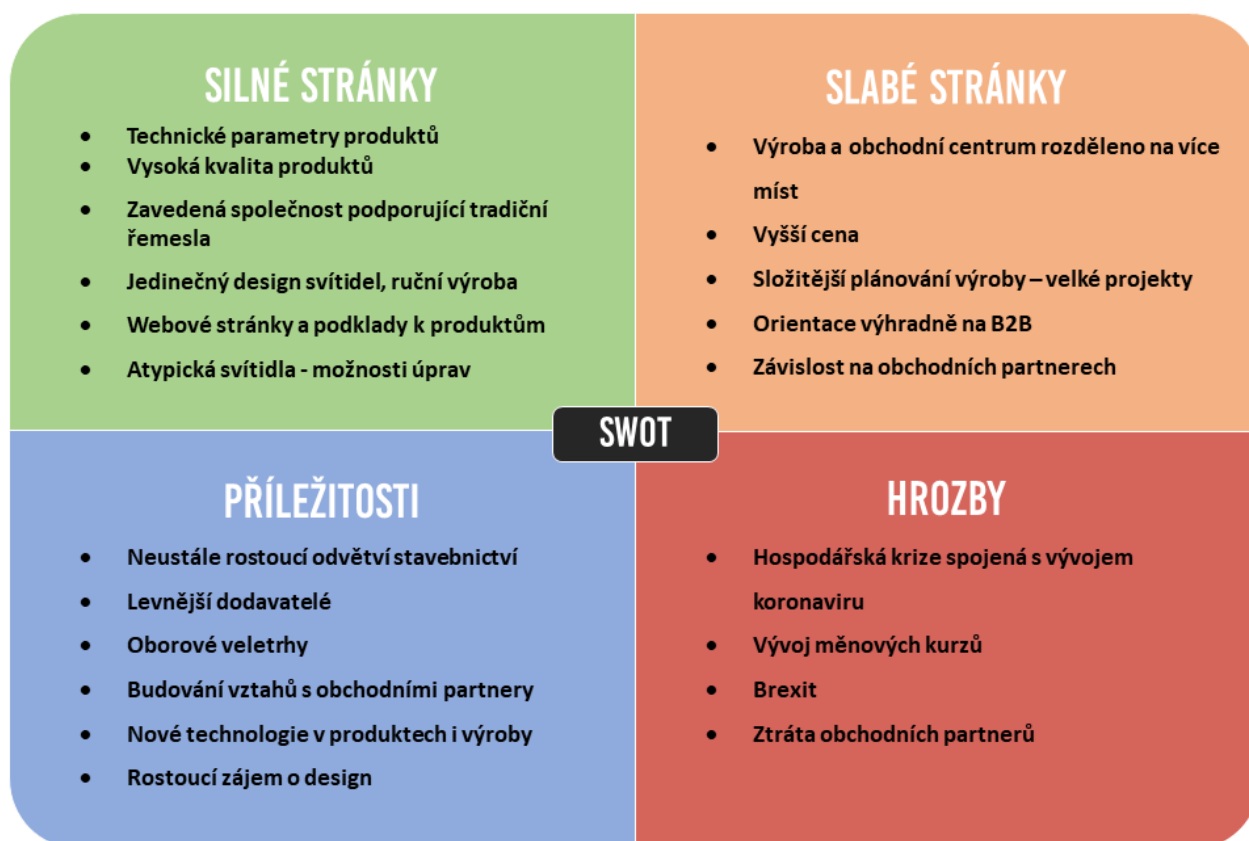
Poslední příležitostí je poté inovace celého výrobního procesu – tato příležitost jde ruku v ruce s ostatními uvedenými výše, pokud se podnik více zviditelní a získá nové partnery, přibude objednávek a podnik bude muset zvýšit objem výroby, nebo současnou výrobu alespoň zefektivnit. Z kapitoly 2.4.2 je jasné, že aktuálně podnik nevyrábí na 100 % své kapacity a tudíž je zde rozhodně místo na zlepšení.

2.5.5 Hrozby

Mezi nejvýraznější hrozby podniku patří rozhodně konkurenční boj. Podnik je závislý na svých odběratelích, kteří připravují velké stavební projekty. Kdykoliv se může stát, že partner přehodnotí svou objednávku a rozhodne se pro levnější variantu. Podnik se tento fakt snaží pojistit smluvně a také skrze budování dobrých vztahů. Podnik dále nabízí možnost konzultace projektů svých klientů, na druhou stranu, když konkurence přijde s podobně vypadajícím méně kvalitním a levnějším svítidlem, může podnik ztratit některé partnery, kteří se zaměřují spíše na projekty s nižšími rozpočty.

Cenotvorba podniku společně s množstevními slevami nabízenými partnerům je přímo spjatá s vývojem měnových kurzů, ve kterých podnik obchoduje. Obchodní zástupci si aktuální kurzy moc nehlídají, aktualizace cen probíhá jedenkrát ročně na základě informací z předchozích let a predikce následujícího vývoje. Kurz je poté napevno nastaven a pracuje se s ním ve všech obchodních operacích daného roku. Pokud dojde k výrazné změně kurzu a podnik na tuto změnu včas nezareaguje, může produkty nabízet pod cenou a nepokrýt tak náklady na výrobu.

Další velkou hrozbou je nepředvídatelný vývoj koronaviru, který může způsobit další velkou hospodářskou krizi. Jak bylo již uvedeno v grafu č.4, posledních 7 let HDP průběžně rostlo a Lucis této příznivé situace nevyužil. Od roku 2020 HDP klesá a kvůli aktuální krizi bude s největší pravděpodobností klesat i nadále, což může ohrozit existenci podniku.



Graf č. 4: SWOT analýza podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)

2.6 Výzkum zákaznického servisu

Cílem praktické části je zvolit reprezentativní vzorek jak tuzemských, tak zahraničních obchodních partnerů, kteří jsou velikostí či frekvencí objednávek porovnatelní a analyzovat jejich objednávky a sjednané obchodní podmínky a benefity. Poté bude s těmito partnery proveden výzkum spokojenosti se zákaznickým servisem na základě strukturovaného dotazování. Tyto data společně s daty z analytické části budou využity při konstrukci souboru doporučení v oblasti inovací.

2.7 Analýza obchodního modelu pro České a Maďarské partnery

Na základě konzultace s obchodními zástupci a vedením podniku bylo rozhodnuto, že v rámci praktické části této práce zvolíme dva trhy, na kterých má podnik větší počet obchodních partnerů, zároveň jsou tyto trhy v rámci oboru srovnatelné – podobné prostředí a podmínky pro účastníky na trhu. Zvoleni byli 4 partneři z České republiky a poté 4 partneři z Maďarska.

Jak bylo již zmíněno v kapitole 2.3.2, Lucis má v České republice 11 obchodních partnerů, s pěti z nich spolupracují přes 8 let a u zbylých partnerů jde spíše o občasnou spolupráci. V Maďarsku má podnik celkově 20 partnerů ale pouze dva z nich se dají označit za velké partnery podniku, ostatní firmy objednávají ve velice malých frekvencích.

2.7.1 Popis vybraných partnerů

Vybraní partneři byli subjektivně předem zvoleni ve spolupráci s obchodním oddělením Lucis. Vybraní partneři byli předem informováni o anonymitě jejich výpovědí a v této práci budou tyto podniky označovány čísly a příslušnými písmeny dle státu, ve kterém působí. Společně s obchodním oddělením bylo kontaktováno větší množství partnerů, každopádně účast na výzkumu přijaly podniky uvedené v tabulce číslo 4 níže. Pozvání na účast ve výzkumu přijali dva z největších českých obchodních partnerů (CZ1, CZ2), stejně jako současný druhý největší partner z Maďarska (HUN1).

Tabulka č. 5: Základní informace o vybraných partnerech (Zdroj: Vlastní zpracování dle 20,26.)

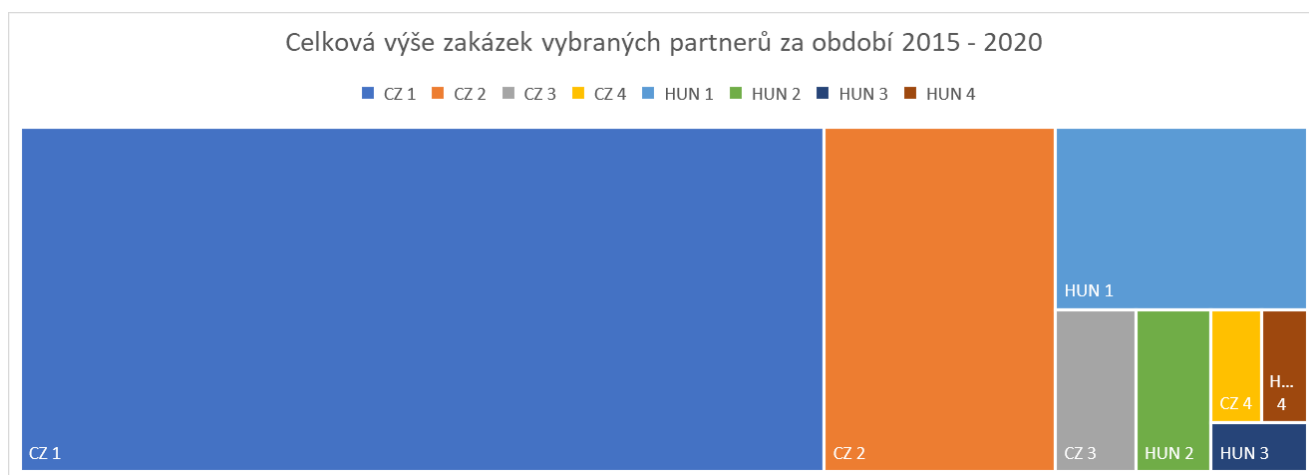
Název	Počet zaměstnanců	Náplň práce
CZ1	21	Kompletní zajištění interiérového a exteriérového osvětlením (dodání, projekce, poradenství, servis, realizace).
CZ2	17	Projekční a světelnotechnické služby pro byty, domy a komerční projekty.
CZ3	10	Služby v oblasti výstavby interiérů, elektro-montáže a světelné techniky.
CZ4	8	Poskytnutí světelných systémů pro venkovní i vnitřní osvětlení na vysoké profesionální úrovni.
HUN1	12	Zajištění světelné techniky do hotelů, kancelářských budov, bank, autosalonů, bytů, výrobních hal a obchodů.
HUN2	10	Designérské studio soustředící se na atypické objednávky, světelné instalace pro showroomy, hotely a veřejné kulturní sály.
HUN3	8	Stavební práce, elektromontáže a světelné techniky
HUN4	8	Stavební práce se zaměřením na rekonstrukce a světelné instalace

Z dat získaných z obchodního oddělení byla vytvořena tabulka, zachycující velikosti objednávek jednotlivých obchodních partnerů za posledních 5 let. Na základě těchto dat byly vytvořeny průměrné velikosti objednaného zboží za rok. Tento údaj bude dále využíván pro posouzení významnosti („síly“) daného partnera v rámci analyzování výroků respondentů k tvorbě souboru návrhů z oblasti inovací, v návrhové části této diplomové práce. Tento ukazatel byl zvolen z toho důvodu, že průměrnou roční tržbu využívá i podnik samotný pro stanovování jednotlivých finančních i nefinančních benefitů svým partnerům (20).

Tabulka č. 6: Objednávky vybraných partnerů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 20.)

Objednávky vybraných partnerů 2015 - 2020				
Obchodní Partner	Celkový počet kusů	Celková tržba [Kč]	Průměrná roční tržba [Kč]	Průměrný počet kusů za rok
CZ 1	13705	19 837 102	3 306 184	2284
CZ 2	5420	5 696 501	949 417	903
CZ 3	592	931 285	155 214	99
CZ 4	383	405 166	67 528	64
HUN 1	1331	3 303 885	550 648	222
HUN 2	298	871 068	145 178	50
HUN 3	198	342 159	57 027	33
HUN 4	168	375 545	62 591	28
Součet	22095	31 762 713 Kč	5 293 785 Kč	3682

Následující graf zachycuje poměr průměrné roční tržby, plynoucí z daného partnera a tudíž zachycuje i významnost daného partnera pro podnik Lucis. U významnějších partnerů by měl podnik dbát zvýšenou pozornost na jejich připomínky v rámci zpětné vazby a měl by s těmito podniky kontinuálně budovat dobré obchodní vztahy.



Graf č. 5: Celková výše zakázek vybraných partnerů za období 2015 - 2020

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 20.)

2.7.2 Benefity nabízené partnerům

Podnik Lucis sjednává přesná pravidla obchodního vztahu písemně prostřednictvím obchodních zástupců vždy s první větší objednávkou, která přesáhne 15 000 Kč. Poté je s partnerem sepsána smlouva, dle které se řídí veškeré nadcházející obchody. Tento vztah je upravován ze strany Lucis vždy jedenkrát ročně při nastavení nového pevného kurzu Eura / Libry. Dále může být vztah upravován v případě přesáhnutí stanoveného objemu ročních objednávek nebo pokud sám partner projeví aktivitu nebo bude chtít podmínky vztahu z nějakého důvodu znovu projednat. Podnik monitoruje a vyhodnocuje objednávky všech svých partnerů každé čtvrtletí a dle těchto dat se obchodní zástupci interně domlouvají na zlepšení či zhoršení podmínek pro daného partnera na příští rok.

Lucis svým dlouhodobým obchodním partnerům nabízí následující benefity (obecně platí, že většina z nich se přímo odvíjí od objemu odebíraných kusů za kalendářní rok)

Množstevní slevy

Podnik nabízí svým partnerům dodatečné množstevní slevy na odebíraný sortiment. Dle druhu partnera a nastavení obchodního vztahu se jedná o slevy na celý sortiment nebo jsou zlevněny pouze vybrané produkty. Podnik Lucis tyto podmínky průběžně aktualizuje dle svých potřeb podniku Lucis. Obecně se dá konstatovat, že podmínky sjednané před několika lety výrazně lepší než podmínky sjednané s nejnovějšími partnery. (20)

Rozšířená záruka

Na vybraná světla a na všechny atypické varianty produktů nabízí podnik Lucis vybraným partnerům rozšířenou záruku 3 roky na jakékoliv mechanické poškození způsobené okolními vlivy.

Poradenství

Podnik nabízí všem svým klientům poradenství ohledně produktů, jejich instalace, využití i možností úprav dle přání klienta.

Produktové školení

Partnerům, kteří za kalendářní rok objednají svítidla alespoň za 50 000 CZK a aktivně se účastní stavebních projektů, je nabídnuta možnost účastnit se pravidelného produktového školení. Toto školení probíhá jedenkrát ročně dle domluvy buď v Brně v showroomu Lucis nebo přímo v sídle klienta či v pronajaté zasedací hale. Těchto pravidelných školení se účastní obchodní

zástupci podniku Lucis společně s větším množstvím zaměstnanců daného klienta. Školení jsou vždy zaměřeny na nejnovější produkty jejich specifikace a využití a dále se probírají obchodní záležitosti, představují se plány na nadcházející rok a budují se dobré obchodní vztahy. U menších partnerů je možnost videokonference jako náhrady za školení, kde jsou veškeré novinky stručně představeny v prezentaci a poté je prostor pro kratší diskusi a zpětnou vazbu.

Možnost spolupráce v rámci projektů

Obchodním partnerům podílejícím se na velkých stavebních či rekonstrukčních projektech je často nabízena možnost přímé spolupráce – tedy poradenství k projektu partnera, spolupráce designérů Lucis přímo s projektovým týmem partnera nebo i nadstandardní transport a montáž výrobcem přímo v místě realizace projektu.

Možnost jiné spolupráce

Lucis svým partnerům také nabízí doprovodné služby výměnou. Pokud se jednomu z partnerů podaří sjednat podniku Lucis zakázku, nebo je doporučí do jiného probíhajícího projektu a Lucis výběrové řízení vyhraje, nabízí podnik těmto partnerům některé benefity jako poděkování.

2.8 Nastavení obchodního vztahu u vybraných partnerů

Většina partnerů, vybraných pro tento výzkum spolupracuje s podnikem 5 a více let, proto se může stát, že někteří z partnerů mají lepší podmínky i přes to, že mají u podniku Lucis nižší tržby než jiní partneři. V následující tabulce č. 6 jsou přehledně zobrazeny veškeré benefity nabízené těmto partnerům. Vedení podniku Lucis si nepřálo zveřejňovat přesnou velikost množstevních slev, na které jednotliví partneři dosahují, protože jde o velmi citlivá interní data, každopádně schválili zveřejnění alespoň jednotlivých stupňů slev. Jak bylo již zmíněno, veškeré nabízené benefity se přímo odvíjejí od velikosti tržeb a od délky spolupráce.

Tabulka č. 7: Vybraní partneři a jejich benefity (Zdroj: Vlastní zpracování dle 20.)

Vybraní partneři a jejich benefity						
Obchodní Partner	Průměrná roční tržba [Tis Kč]	Množstevní sleva	Rozšířená záruka	Poradenství	Produktové školení	Možnost spolupráce
CZ 1	3 306,2	MAX	Na vše	Ano	Ano	Ano
CZ 2	949,4	MAX-5%	Na vše	Ano	Ano	Ano
CZ 3	155,2	MAX-10%	Atypy	Ano	Ne	Ano
CZ 4	67,5	není	Ne	Ano	Ano	Ne
HUN 1	550,6	MAX-10%	Atypy	Ano	Ano	Ano
HUN 2	145,2	MAX-15%	Ne	Ano	Ne	Ne
HUN 3	57	MAX-20%	Ne	Ano	Ano	Ne
HUN 4	62,6	není	Ne	Ano	Ne	Ne

Podniky jako CZ1 a CZ2, které spolupracují s Lucis již 8 let dosáhli postupně dosahují maximálních finančních benefitů a také všech nefinančních benefitů. U partnerů jako je CZ3 poté vidíme, že dosáhl stejně velké slevy jako HUN1 i přesto, že CZ3 má 3,5x nižší průměrné roční tržby, tento partner s Lucis spolupracuje déle, podílel se na společných projektech, a proto byli schopni sjednat si výhodnější podmínky. U partnerů pohybujících se kolem tržby 50-70 tisíc Kč ročně jsou poté podmínky velmi podobné, HUN3 mají nejnižší možnou množstevní slevu a ostatní partneři nemají doposud slevu žádnou. Z tabulky je vidět, že podnik dává finanční úlevy partnerům, se kterými spolupracuje dlouhodobě i pokud nesplňují požadované objemy nakoupeného zboží.

U nefinančních benefitů se Lucis snaží vycházet vstříc všem partnerům, bez ohledu na jejich velikost. Aby podnik podpořil své prodeje, měl by dlouhodobým partnerům nabízet další nefinanční benefity. Tyto benefity budou navrženy na základě výzkumu spokojenosti se zákaznickým servisem v této kapitole. Snahou výzkumu bude jednat zjistit, zda jsou partneři obecně spokojeni, a dále posbírat veškeré jejich připomínky a návrhy k předprodejnmu, prodejnmu ale i poprodejnmu servisu.

2.9 Výzkum zákaznického servisu

V této části diplomové práce bude proveden kvalitativní průzkum spokojenosti vybraných partnerů se zákaznickým servisem podniku Lucis. Získaná data budou využita podnikem samotným na zlepšení obchodních vztahů a v druhé řadě budou využita pro tvorbu návrhů v poslední části této diplomové práce.

Hlavním cílem výzkumu je zjistit, jak jsou obchodní partneři spokojeni se zákaznickým servisem podniku Lucis.

Díložními cíli tohoto výzkumu je zjistit, zda jsou vybraní partneři spokojeni s aktuálním nastavením předprodežního, prodejního i poprodežního zákaznického servisu. Dalším díložním cílem je posbírat veškeré připomínky, výtky a návrhy a poté je předat obchodním zástupcům podniku Lucis.

2.9.1 Přístup a metoda výzkumu

Vzhledem k volbě respondentů bude na tento výzkum nahlíženo z hlediska kvality nikoliv kvantity. Po konzultaci s vedením společnosti byli zvoleni konkrétní respondenti, kteří jsou zástupci obchodních partnerů podniku Lucis a pro tento výzkum byly potřeba jejich podrobné osobní komentáře a postřehy. Byla tedy zvolena účelová metody vzorkování. Tento výzkum byl proveden formou standardizovaného strukturovaného dotazování pomocí otevřených otázek. Dotazování bylo prováděno ve dvou jazycích, dle národnosti respondenta. Kompletní transkripce rozhovorů budou umístěny v příloze této práce.

Pro zjednodušení práce s daty bylo v transkripci využito otevřeného kódování. Během dotazování bylo zjišťováno, zda respondent zmiňuje Předprodežní servis (P1), Prodežní servis (P2) nebo Poprodežní servis (P3). Samotné otázky byly rozčleněny do těchto tří kategorií pro snadnější vyhodnocení výzkumu ale i orientaci respondenta. Pro upřesnění, zda byly konkrétní připomínky či reakce myšleny pozitivně nebo negativně byly zvoleny doplňující kódy (+) a (-). Posledním využívaným kódem byl Námět na řešení (N), tyto komentáře byly využity v závěru výzkumu pro řešení negativních faktorů zmiňovaných respondenty.

2.9.2 Respondenti

Pro tento výzkum byli zvoleni 4 respondenti z České republiky a 4 respondenti z Maďarska, detailní informace o obchodních partnerech dotazovaných v rámci tohoto výzkumu se nacházejí v kapitole 3.1.1.

Dotazování bylo prováděno v českém jazyce u partnerů z České republiky a v anglickém jazyce u partnerů z Maďarska. Vzhledem k současné situaci nebylo možné všechny respondenty zastihnout telefonicky, proto byl výzkum u některých z partnerů prováděn za pomoci videohovoru a se dvěma partnery pomocí emailové korespondence.

Každý z obchodních partnerů byl emailem předem srozuměn s veškerými informacemi a pravidly výzkumu. Každý z respondentů byl vyzván, aby odpovídal čestně a upřímně. Nebylo žádným způsobem vyžadováno, aby na otázky odpovídal člověk určitého věku či pohlaví, všichni respondenti byli vyzváni, aby odpovídali jménem podniku, který zastupují.

2.9.3 Etika výzkumu

- Tázání respondenti byli před začátkem rozhovoru seznámeni s problematikou a byli ubezpečeni, že jejich odpovědi budou sloužit pouze pro zpracování tohoto výzkumu a zkonstruování vlastních návrhů v další kapitole.
- Respondenti byli dále ubezpečeni, že výzkum bude uveřejněn anonymně, bez jmen obchodních firem respondentů.
- Respondenti museli projevit souhlas k nahrávání jejich odpovědí, pokud se jednalo o telefonický rozhovor nebo videohovor na internetu. a to z důvodu následné snazší transkripce.
- Všichni účastníci se výzkumu účastnili dobrovolně a nebyli během výzkumu nijak ovlivňováni.
- Účastníci byli vyzváni k odpovídání 3-5 větami ke každé otázce.

2.9.4 Otázky strukturovaného rozhovoru

Otázky byly pokládány ústně nebo v písemné formě, dle potřeb výzkumníka či dle požadavků respondenta. Dále byly tematicky rozděleny do předem zmíněných 3 kategorií zákaznického servisu.

- 1) Jak hodnotíte přístup a komunikaci obchodních zástupců výrobce v rámci předprodejního servisu?
- 1A) Který komunikační kanál preferujete a proč?
- 2) Jaký je váš názor na produktová školení pořádaná výrobcem?

- 2A) Jsou podávané informace na školeních dostačující? Bývají zodpovězeny všechny vaše otázky?
- 2B) Chybí vám na školení něco konkrétního? Pokud ano, co to je?
- 3) Komunikuje konkurence lépe?
- 4) Uvítali byste pravidelné informování o stavu objednávky v průběhu výroby?
- 5) Jste spokojeni se současným stylem řešení atypických objednávek?
- 5A) Byly naplněny všechny vaše požadavky? (jaké požadavky to byly?)
- 6) Sbírá podnik dle vašeho názoru aktivně zpětnou vazbu?
- 7) Reklamovali jste v posledním roce objednané zboží? O jaký typ problému šlo?
- 8) S firmou Lucis s.r.o. spolupracujete již určitou dobu, uvítali byste další benefity, které například nabízí konkurence?

V podobném znění byly otázky podkládány i v anglické verzi, veškeré otázky včetně odpovědí naleznete v příloze této práce.

2.9.5 Analýza odpovědí

V této kapitole budou postupně rozebrány odpovědi u jednotlivých otázek a poté bude vše shrnuto v závěru výzkumu.

2.9.6 Předprodejní servis

1) Jak hodnotíte přístup a komunikaci obchodních zástupců výrobce v rámci předprodejního servisu?

Všichni respondenti uvedli, že jsou se současným přístupem obchodních zástupců spokojeni.

- CZ1 hodnotí přístup a komunikaci kladně především díky přehlednosti a užitečnosti firemního webu, kde mohou nalézt veškeré technické dokumentace k jednotlivým produktům včetně dalších nadstandardních podkladů, jako jsou například 3D modely pro architektky. S tímto názorem se ztotožňovala i firma HUN4.
- CZ4 uvedli, že jsou obchodní zástupci vstřícní a ochotní, dále vyzdvihovali jejich informovanost o dané problematice.
- HUN3, HUN2 a HUN1 hodnotí celkovou komunikaci velice dobře, komunikační styl je dle těchto firem příjemný a přehledný.

Ve svých odpovědích ale 37,5 % firem (CZ3, HUN3, HUN4) uvedlo nějakou formu výtky, připomínky či návrhu ke zlepšení.

- CZ3 byli nespokojeni s rychlostí získávaných odpovědí. Uvítali by možnost infolinky zaměřené na technickou podporu, nebo nějaké formy online chatu. Také HUN4 poukázali na rychlost komunikace uvádí, že komunikace s obchodními zástupci byla rozumná, ale nebyla jedna z nejrychlejších.
- HUN3 zmiňují, že by ocenili nějakou formu newsletteru, pomocí kterého by byli vždy seznámeni s nejnovějšími produkty a mohli by s nimi počítat v budoucích projektech

1A) Který komunikační kanál preferujete a proč?

Většina respondentů (87,5 % - CZ1, CZ2, CZ4, HUN1-4) preferují emailovou komunikaci, pro 75 % (CZ2, CZ3, CZ4, HUN1, HUN2, HUN3) je důležitá také telefonní komunikace. Čtvrtina respondentů (CZ3 a HUN3) si zakládají také na osobních setkáních.

- CZ1, CZ2 a CZ4 dále HUN1 a HUN2 poukazují na přehlednost a snadnou dohledatelnost emailové komunikace. Dále CZ1 a CZ2 vyzdvihují výpovědní hodnotu emailové komunikace.
- CZ2, CZ3 a CZ4, dále HUN1, HUN2 a HUN3 poukázali na rychlost získaných informací u telefonického hovoru. CZ2 uvádí, že telefonická komunikace je osobnější než psaní emailu, s tím se ztotožňují i CZ3.
- CZ4 by uvítali zřízení interního serveru, kde by firma vystavovala partnerům hromadně veškerou produktovou dokumentaci, ceníky a další podklady, které není vhodné vkládat veřejně na webové stránky.

2) Jaký je váš názor na produktová školení pořádaná výrobcem?

Většina respondentů (62 % CZ1, CZ2, HUN2, HUN3 a HUN1), uvedla že jsou dle jejich názoru školení velice důležitá a preferovali by větší počet školení během roku.

- CZ1, CZ2 zmiňují, že by bylo dobré zaměřit školení více na technické aspekty produktů. HUN1 zmiňují, že by chtěli, aby se školení účastnili i vedoucí technici podniku, se kterými by mohli probírat složitější témata.
- HUN2 Uvádí, že na školení zatím nebyli vůbec přizváni a rozhodně by o ně měli zájem. (Účastnili se pouze videokonferencí.) Uvítali by celodenní produktové

školení zaměřené na technické parametry a modifikovatelnost produktů, dále by chtěli probrat dodací doby a možnosti množstevních slev.

Téměř 38 % respondentů (CZ3, CZ4, HUN4) uvádí, že pro ně nejsou produktová školení tak důležitá, a to z důvodu dostatečné technické znalosti produktů v rámci dlouhodobé spolupráce, nebo jim plně dostačují informace veřejně dostupné z webu či emailu.

- CZ3 se pohybují v oblasti elektromontáží, doposud žádná školení neabsolvovali a školení pro ně není tak podstatné. Pokud by ale měli tu možnost, chtěli by se zaměřit vyložení na konkrétní produkty a nejnovější produktové řady.

2A) Jsou podávané informace na školeních dostačující? Bývají zodpovězeny všechny vaše otázky?

Většina, tedy 63% respondentů (CZ1, CZ2, CZ4, HUN3, HUN1) uvádí, že jsou dle jejich názoru informace podávané na školeních dostačující. Zbytek (CZ3, HUN4, HUN2) na tuto otázku nemohou odpovědět, protože se školení doposud neúčastnili v osobní formě, přičemž HUN4 a HUN2 se účastnili již několika videokonferencí pořádaných podnikem.

- CZ1 dále uvádí, že informací bylo mnoho a ocenili by rozdělení školení do dvou seancí a oddělit tak technické a obchodní aspekty. HUN1 by se také chtěli zaměřit více na technické aspekty svítidel, stejnou odpověď uvádí i CZ3.
- Dále HUN2 a HUN3 uvádí, že se sice nikdy produktového školení v osobní formě neúčastnili, ale mají zkušenosti s online školeními pořádanými podnikem Lucis. HUN3 uvádí, že by ocenili, kdyby bylo zpomaleno celkové tempo daného školení, mají problém lektora stíhat a uvítali by i větší prostor pro diskuse. S tímto názorem souhlasí i HUN2, kteří by chtěli videokonference prodloužit, protože jsou moc rychlé a nebyli spokojeni s objemem informací.

2B) Chybí vám na školení něco konkrétního? Pokud ano, co to je?

Pouze HUN3 uvedl, že jim na produktových školeních nic nechybí. Všichni ostatní respondenti (87,5% CZ1-4, HUN1, HUN2, HUN4) měli konkrétní návrhy na zlepšení současného průběhu školení.

- CZ1, CZ4 HUN1 uvedli, že by ocenili rozdělení školení na obchodní a technické aspekty, tato školení podle nich mohou probíhat i odděleně. CZ1 by se na těchto

školeních chtěli navíc soustředit na jejich aktuální projekty a technickou konzultaci k nim.

- CZ2 a HUN1 by ocenili větší prostor pro diskusi v průběhu ale i na konci školení
- CZ1 a CZ2 dále zmiňují, že by uvítali lepší audiotechniku na školeních. CZ1 dále uvádí, že by na školeních uvítali lepší catering než doposud.
- HUN2 a HUN4 uvádějí, že by v rámci školení uvítali předání propagačních vzorků zdarma. HUN2 uvádí, že aktuálně mají možnost si vzorky pouze vypůjčit a tato služba není moc flexibilní skrze dlouhé časy dodání a složité rezervování vzorků.
- CZ3 doposud nebyli na školení pozváni, ale by uvítali možnost školení přímo u nich ve firmě za účasti většiny jejich zaměstnanců.

3) Komunikuje konkurence lépe?

Na tuto otázku odpovídali respondenti jednoznačně, pouze dva z nich (25 % CZ3 a CZ4) uvedli, že konkurence komunikuje lépe

- CZ3 komentovali, že konkurence dělá několik školení ročně, kde pracují přímo se svítidly a řeší otázky na případech z praxe. Vyzdvihovali užitečnost těchto školení, díky získaným informacím mohou produkty lépe nabízet zákazníkům a pracují s nimi i během montáží.
- CZ4 vyzdvihovala působení v online světě, konkurence investuje do marketingu více peněz, takže jsou lépe viditelní. Využívají newsletterů, sociálních sítí ale i portálů určených pro Architekty. Obchodní komunikaci hodnotí dobře, srovnatelně s konkurencí.

Většina respondentů (75 %) se shodlo, že Lucis komunikuje lépe než konkurence.

- CZ1, CZ2, HUN1, HUN2 uvádějí, že jsou s komunikací s podnikem Lucis spokojení, odpovědi mají vždy rychle, celkově je na tom dle jejich názoru Lucis lépe než konkurence. HUN2 doplňují, že většina zahraničních konkurentů komunikuje hůře, mají nedostačující informace u produktů a jejich propagace je příliš agresivní nebo nepřehledná. HUN1 zmiňují, že se dostávají do styku s nepřehlednými, zmatečnými a komplikovanými konkurenčními weby, které často nemají produktový katalog dostupný na internetu a často je tak velmi namáhavé získat podklady ke konkurenčním produktům.

- HUN4 komentují, že některé konkurenční podniky mají sice hezčí celkovou prezentaci, ale produktová dokumentace je často nedostatečná nebo chybná, proto označují komunikaci Lucis za dobrou. HUN3 komentují podobně – komunikace je srovnatelná s konkurencí, některé firmy mají prezentaci mírně lepší, jiné mírně horší, Lucis je na tom dobře.

2.9.7 Prodejní servis

4) Uvítali byste pravidelné informování o stavu objednávky v průběhu výroby?

Pouze tři respondenti (37,5 % CZ3, HUN1, HUN2) by uvítali pravidelné informování o stavu objednávky v průběhu výroby.

- CZ1, CZ4, HUN4, HUN3, kteří na otázku odpověděli negativně, dále uvedli, že by měli zájem pouze o informování v případě zpoždění objednávky nebo podobné komplikace.
- CZ3, CZ2, HUN2 preferují znát přesné závazné datum doručení dopředu, aby s tímto datem mohli dále pracovat. Další průběžné informace nevyžadují.
- HUN1 by chtěli sledovat objednávku v reálném čase a uvítali by tak jakékoliv průběžné informace spjaté s objednávkou.

5) Jste spokojeni se současným stylem řešení atypických objednávek?

Většina (75 %) respondentů je se současným stylem spokojeno, zbylí 2 (HUN4 a HUN3) respondenti uvádějí, že s atypickými svítidly vůbec nepracují.

- CZ1, CZ3 a CZ4 uvádějí, že mají atypických objednávek za rok minimum, ale když už nějakou vyřizují, jsou maximálně spokojeni. CZ4 vyzdvihují komunikaci obchodních zástupců a jejich ochotu poskytovat doprovodné informace k produktům.
- CZ2 a HUN2 uvádějí, že jsou s atypickými objednávkami velmi spokojeni, CZ2 je označuje jako podstatnou konkurenční výhodu podniku, HUN2 uvádí, že se na atypická svítidla zaměřují, je jim jasné že jsou tyto produkty velmi složité na komunikaci, organizaci, výrobu i transport, jsou s podnikem ale nanejvýš spokojeni.
- HUN1 uvádějí, že je pro ně občas náročné vykomunikovat správně veškeré informace ohledně těchto objednávek, každopádně celý proces hodnotí kladně a jejich objednávky byly vždy úspěšně vyřízeny.

5A) Byly naplněny všechny vaše požadavky? (jaké požadavky to byly? – uveďte příklady)

Celých 75 % respondentů uvedlo (CZ1, CZ2, CZ3, CZ4, HUN1 a HUN2), že byly naplněny jejich požadavky v případě atypických objednávek, nicméně dva z těchto respondentů následně zmínili drobné výtky k daným objednávkám. Zbýlých 25 % respondentů uvedlo, že se atypickým objednávkám nevěnují.

- Firma CZ3 společně s firmou CZ2, HUN2 A HUN3 zmínili, že atypické objednávky byly zaměřeny na změny vlastností svítidel. Jednalo se tak o úpravu rozměrů, délky či zdroje u svítidel. CZ3 dále komentují, že potřebovali změnit technické specifikace (svítivost) u jednoho z typů svítidla, ale možnosti výměny technologie tam byly omezené
- Dále respondenti z firmy CZ1 a HUN1 uvedli, že potřebovali u atypické objednávky pouze změnit objem zboží.
- HUN1 dále uvádí že potřebovali u jedné z atypických objednávek změnit dobu dodání, vše prý proběhlo hladce a ke spokojenosti obou stran.
- CZ4 měli objednané atypické vzorky pro jednoho z klientů v rámci řešení projektu, nebyli spokojeni s dobou dodání, vzorky dorazily později, než bylo sjednáno

2.9.8 Poprodejní servis

6) Sbírá podnik dle vašeho názoru aktivně zpětnou vazbu?

Téměř 38 % respondentů (CZ2, HUN3 a HUN1) si myslí, že společnost Lucis aktivně sbírá zpětnou vazbu. Většina tedy 62 % respondentů (CZ1, CZ3, CZ4, HUN2) však uvedlo, že se se získáváním zpětné vazby ještě nesetkali anebo jen velmi málo, což považují za škodu.

- Konkrétně respondenti z firem CZ1 a HUN3 uvedli, že na produktových školeních dochází často k diskusím, které obsahují zpětnou vazbu. HUN3 následně dodalo, že jsou zpětné vazby součástí e-mailové i telefonické komunikace.
- Dále firmy CZ1 a HUN3 společně s HUN1 se shodli, že tento rozhovor/dotazník pro ně představuje užitečnou cestu k získávání zpětné vazby.
- Co se týče firmy CZ4, tak její obchodní zástupce upozornil na nesplnění připomínek v rámci zpětné vazby, které se týkaly například školení či doby dodání.

7) Reklamovali jste v posledním roce objednané zboží? O jaký typ problému šlo?

Necelých 63 % (CZ1, CZ4, HUN1, HUN2 a HUN4) respondentů odpovědělo, že někdy reklamovali své zboží. Zbýlých 37 % respondentů bylo s dodanou objednávkou vždy spokojeno.

- Firmy CZ1, CZ4, HUN1, HUN2 a HUN4 dále uvedli, že jejich reklamace byla způsobena dopravou. Konkrétně respondenti z HUN1, HUN2 zmínili, že podali reklamaci z důvodu rozbití skla u svítidel, HUN3 z důvodu poníčení LED čipů u svítidel a CZ1 kvůli propíchnuté krabici.
- Obchodní zástupce z firmy CZ4 dokonce společnosti Lucis navrhl, aby se nespoléhali na externí poskytovatele v rámci dopravy a zařídili si vlastní logistické služby.

8) S firmou Lucis s.r.o. spolupracujete již určitou dobu, uvítali byste další benefity, které například nabízí konkurence?

U této závěrečné otázky respondenti zmiňovali finanční bonusy a různé typy doprovodných služeb.

- CZ1 komentují, že by uvítali lepší podmínky množstevních slev, dále uvádí, že konkurence nabízí nad určitý objem dopravu zdarma. CZ3 zmiňují, že by uvítali celoroční zpětný finanční bonus po dosažení určitého obratu. HUN3 zmiňují, že by také uvítali množstevní slevy na velké předem sjednané objednávky.
- CZ1 doplňují, že by uvítali možnost zvolit si doprovodné služby, konkrétně nákup náhradních díků, rozšířenou záruku nebo nadstandardní servis. Na odlehčení poté zmiňují vánoční dárky pro obchodní zástupce nejen pro vedení. HUN3 také uvedli, že by chtěli mít možnost přijednat si k nabízeným produktům náhradní díly a příslušenství.
- HUN4 a HUN2 uvedli, že jsou s aktuálními benefity spokojeni, jediné, co jim chybí jsou vzorky nejnovějších svítidel zdarma, což by jim umožnilo pracovat s produkty přímo v terénu nebo v rámci konzultací projektů s architektem.
- CZ3 uvádí, že se kromě velkých stavebních projektů zaměřují i na e-shopový B2C prodej a uvítali by pravidelný produktový tok určený pro jejich obchod.

- HUN1 komentují, že by ocenili možnost příplatit si za upřednostnění odbavení jejich objednávek. Pracují na velkých projektech a jejich časové rozmezí je vždy zdatně omezené, soustředí se hlavně na kvalitu, o cenu jim zase tolik nejde.
- CZ4 by uvítali podporu při větších projektech, technické poradenství a cenotvorba je dle jejich názoru velice dobrá, ale nejsou úplně spokojení s plněním předem domluvených termínů.

2.9.9 Shrnutí výzkumu

Shrnutí výzkumného projektu je rozděleno na tři tematické části.

Předprodejní servis

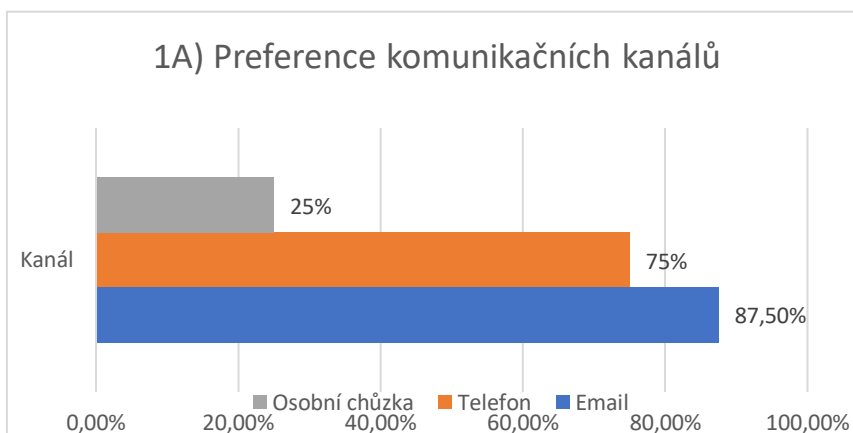
V této části byli respondenti dotazováni na veškerý servis předcházející samotnému obchodnímu styku – Komunikace obchodních zástupců s klienty, informování klientů skrze komunikační kanály, a pravidelná produktová školení.

Z grafu číslo 6. je patrné, že všichni vybraní klienti jsou s jednáním a přístupem obchodních zástupců spokojeni. Respondenti vyzdvihují zejména přehlednost a užitečnost firemního webu, který obchodní zástupci hojně využívají v rámci komunikace s klienty. Respondenti vyzdvihovali také vstřícnost odbornost a avšak někteří měli problémy s rychlostí komunikace.



Graf č. 6: Spokojenost s přístupem a komunikací obchodních zástupců Lucis
(Zdroj: Vlastní zpracování)

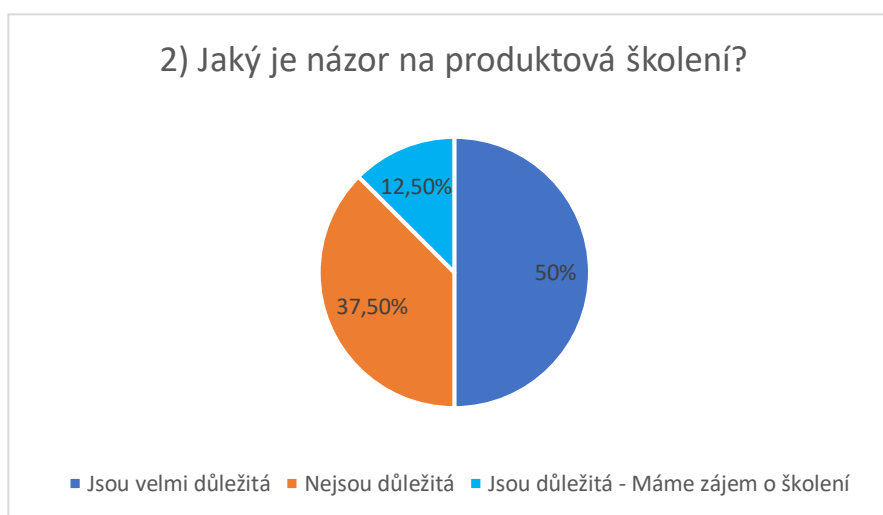
Většina respondentů preferuje kombinaci emailů a telefonu, velké množství tázaných firem vyzdvihlo přehlednost a snadnou dohledatelnost emailové komunikace s obchodními zástupci. Telefonickou komunikaci pak klienti využívají pro získání rychlých informací.



Graf č. 7: Preference komunikačních kanálů (Zdroj: Vlastní zpracování)

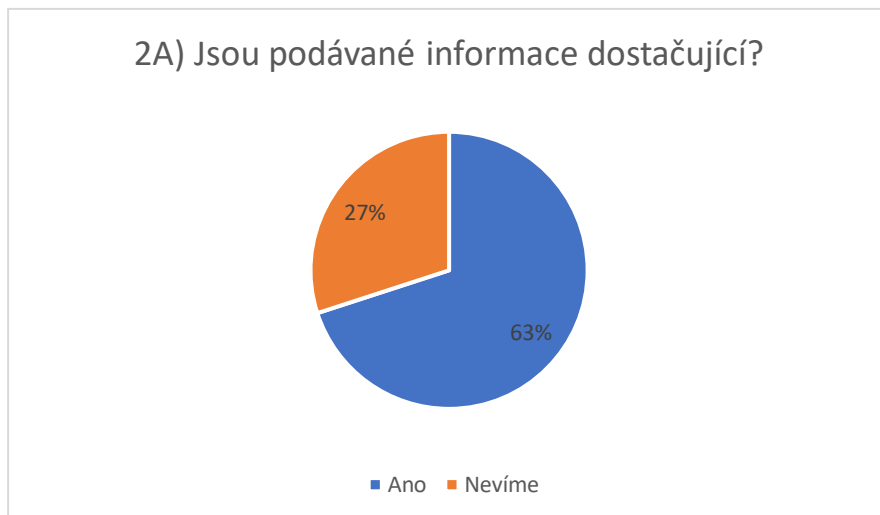
Více než polovina respondentů považuje produktová školení za velice důležité prvky v rámci businessové komunikace. Jedna z maďarských firem uvedla, že zatím nebyla na školení přizvána, ale rozhodně by o něj měla zájem.

Zbylých 38 % respondentů uvádějí, že mají dostatek zkušeností z oboru a školení pro ně nejsou „životně důležitá“, uvítali by ale kvalitně zpracovanou online prezentaci. Z této skupiny se jedna z firem již školení účastnila, zbylé dvě nikoliv.



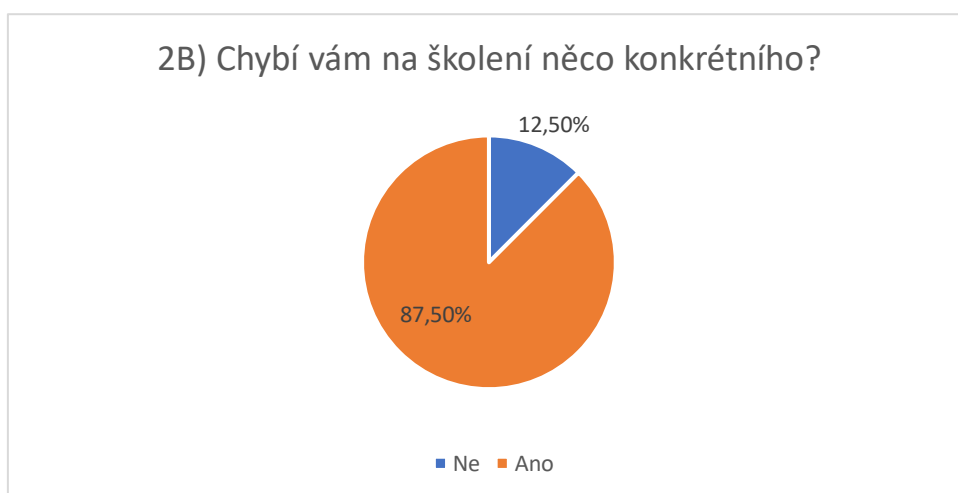
Graf č. 8: Názor na produktová školení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Většina respondentů se shoduje na tom, že informace podávané na školení jsou dostačující, zbylí respondenti se školení v prezenční formě doposud neúčastnili. Dvě maďarské firmy dále komentovali, že video školení, které jsou náhradou za prezenční variantu, jsou moc rychlé a nestíhají vnímat všechny informace.



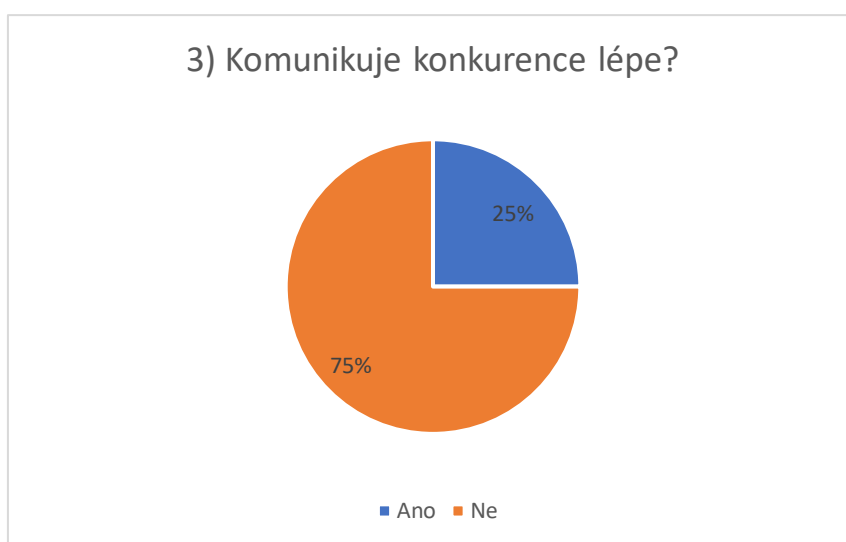
Graf č. 9: Jsou podávané informace dostačující?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Velkým překvapením bylo, že většině respondentů na aktuálním průběhu školení něco chybělo i když v předchozích otázkách byli se školením spokojeni a předávané informace zhodnotili jako dostačující. Velké množství respondentů uvádělo konkrétní návrhy, pomocí kterých by školení zlepšili, tyto návrhy jsou obsaženy níže v tabulce.



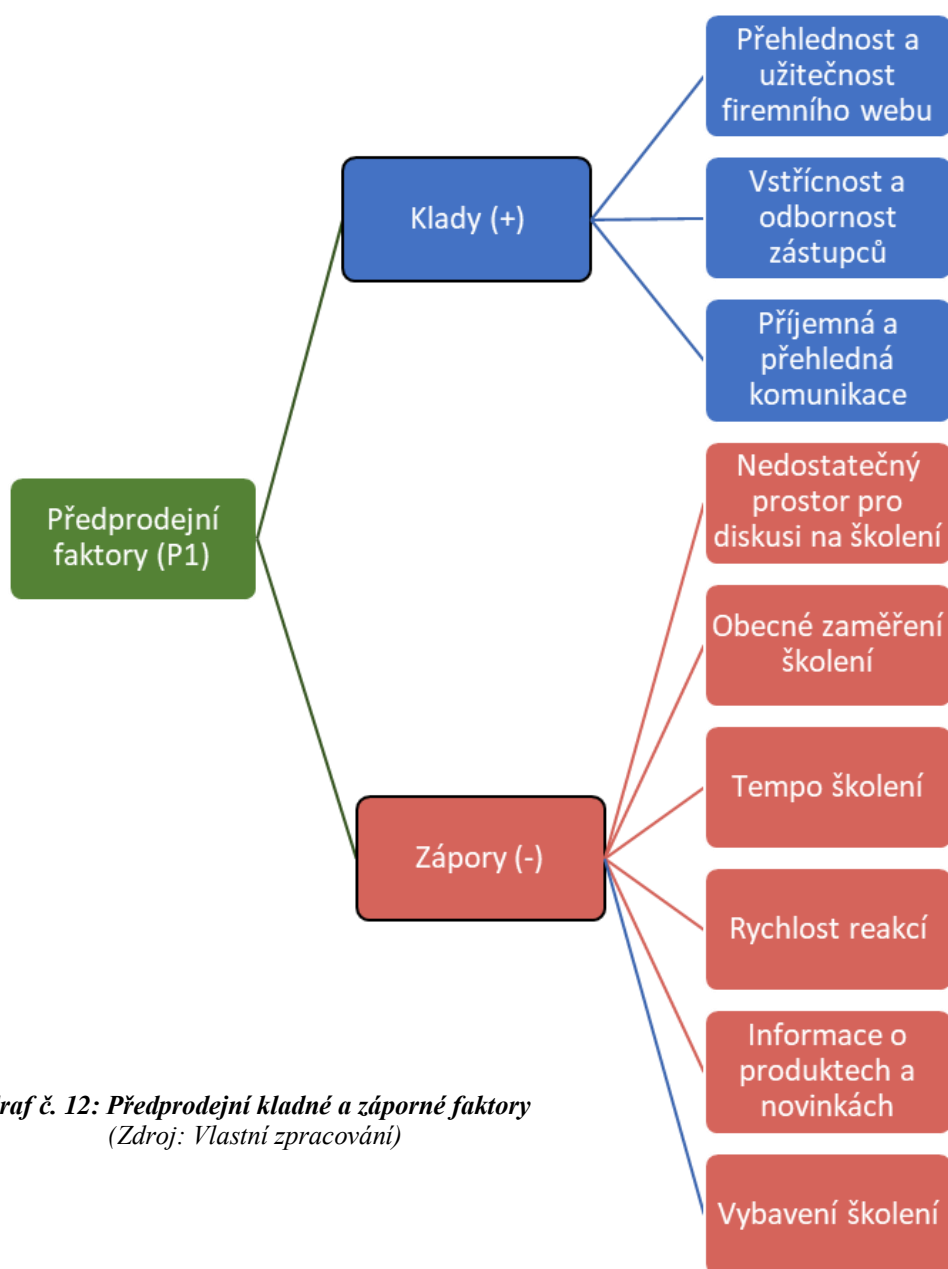
Graf č. 10: Chybí vám na školení něco konkrétního? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Respondenti byli dále tázáni na komunikaci podniku ve srovnání s konkurencí. Na to jednotliví zástupci firem odpovídali zcela jednoznačně, většina se shoduje, že Lucis komunikuje lépe. Objevilo se i několik výtek –Konkurence dělá prý několik školení ročně, kde klienti získávají užitečné informace. Respondenti také komentovali, že konkurence investuje více do online marketingu a tak jdou lépe vyhledat a jsou v více v obecném povědomí. Komunikaci samotných obchodních zástupců hodnotili respondenti velmi dobře. Respondenti dále uvedli, že velké množství konkurence uvádí na webových stránkách nebo v dokumentaci velké množství nedostatečných nebo chybných údajů. Dále byly zmíněny webové stránky konkurence, které jsou prý nepřehledné, zmatečné a komplikované.



Graf č. 11: Komunikuje konkurence lépe? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Následující graf představuje souhrn všech zmiňovaných předprodejních faktorů P1 v rámci dotazovaných otázek 1) – 3), rozdělených dle výpovědí respondentů na kladné a záporné.

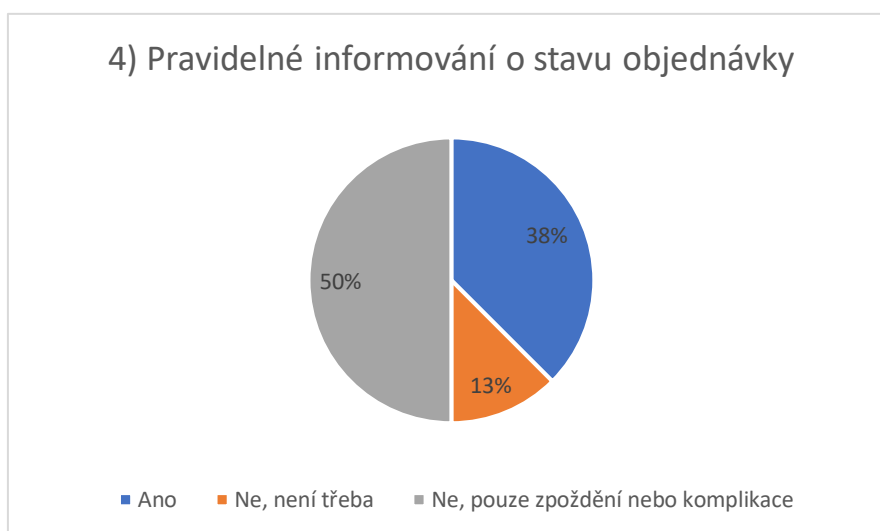


Graf č. 12: Předprodejní kladné a záporné faktory
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Prodejní servis

V této části výzkumu byli respondenti dotazováni na veškeré komunikační operace spjaté přímo s obchodním stykem – tedy od vytvoření objednávky až po dodání zboží, možnosti úprav produktů a reklamace.

Pouze tři respondenti projevili zájem o pravidelné informování o stavu objednávky, většina klientů další podrobné informace nevyžaduje, chtějí být informováni pouze v případě zpoždění objednávky nebo jiné komplikace. Tři z firem dále uvádějí, že je zajímavá pouze závazné datum dodání, se kterým dále pracují v rámci jejich stavebního projektu, další informace nejsou potřeba.



Graf č. 13: Pravidelné informování o stavu objednávky (Zdroj: Vlastní zpracování)

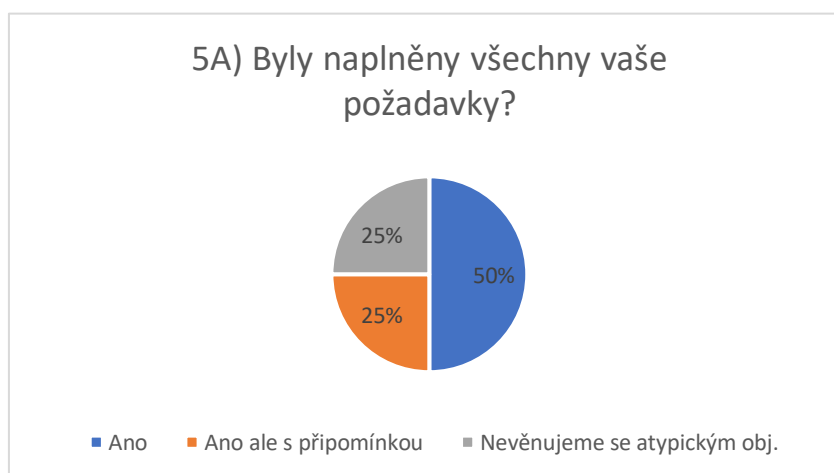
Poté byli zástupci firem dotazováni na atypické objednávky, tedy objednávky obsahující v nějaké podobě upravená standardní svítidla. Většina respondentů uvedla, že jsou s řešením těchto objednávek maximálně spokojeni, dva respondenti uvedli, že se na tyto typy zakázek nesoustředí, takže to nedokážou posoudit. Několik respondentů vyzdvihuje komunikaci obchodních zástupců a ochotu poskytovat doprovodné informace k produktům. Několik respondentů prohlásilo, že právě hladké řešení těchto objednávek je podstatnou konkurenční výhodou a důvodem, proč s podnikem tak dlouho spolupracují. Pouze HUN1 uvádí, že mají

občas potíže vykomunikovat, jak by potřebovali, každopádně celý proces hodnotí pozitivně a všechny jejich objednávky byly vždy včas a správně vyřízeny.



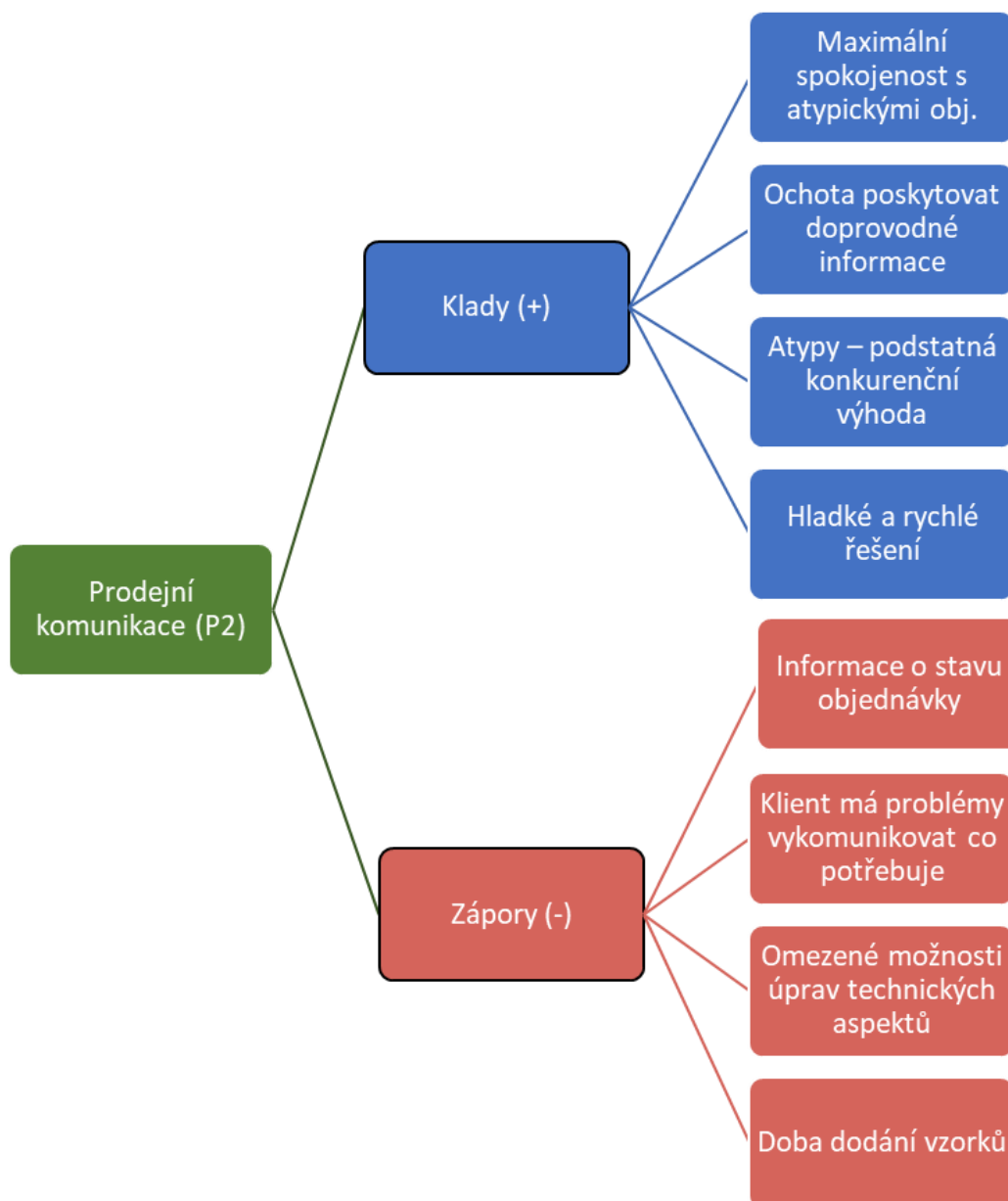
Graf č. 14: Jste spokojení se současným stylem řešení atypických objednávek? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkově 75 % respondentů bylo po vyřízení atypické objednávky spokojeno, zatímco zbylí dva respondenti se na tyto produkty nezaměřují. Většina respondentů uváděla pod konkrétními příklady požadavků změny vlastností svítidel, jedná se tedy o vizuální změny rozměrů a materiálů. Další respondenti uvedli, že potřebovali změnit technické specifikace svítidla, ale možnosti byly omezené. Někteří respondenti také potřebovali změnit objem sjednaných svítidel, či změnit domu dodání. Jedním z respondentů byla později vyjádřena drobná nespokojenost s dobou dodání vzorků atypických svítidel, došlo k překročení domluveného termínu dodání.



Graf č. 15: Byly naplněny všechny vaše požadavky? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Následující graf představuje souhrn všech zmiňovaných prodejních faktorů P2, rozdělených dle výpovědí respondentů na kladné a záporné.

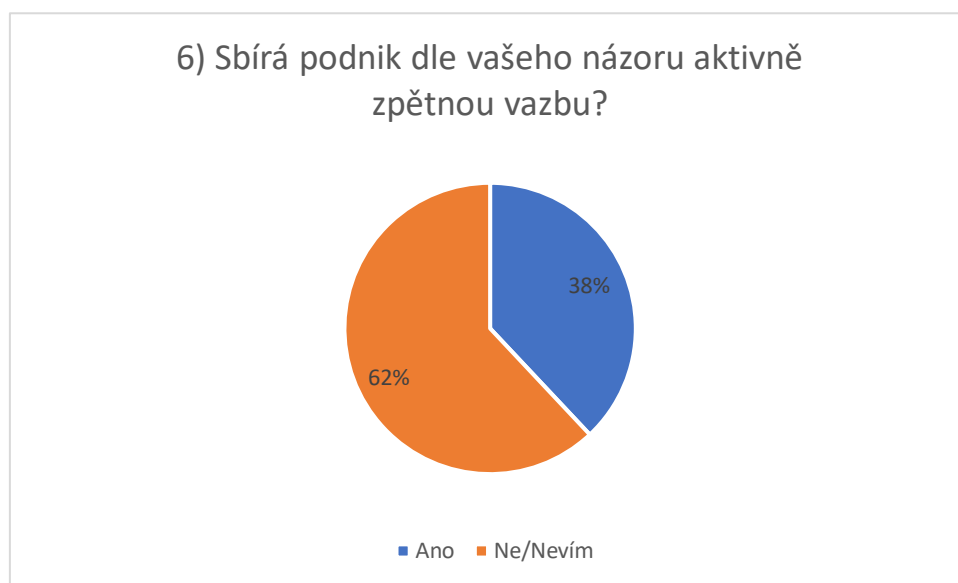


Graf č. 16: Prodejní kladné a záporné faktory (Zdroj: Vlastní zpracování)

Poprodejní servis

V této části výzkumu byli respondenti dotazováni na veškerou komunikaci, které se děje po obchodním styku a to buď bezprostředně nebo s delší časovou odezvou.

Nadpoloviční většina partnerů u této otázky uvádí, že dle jejich názoru Lucis moc zpětnou vazbu nesbírá nebo velmi málo. Respondenti dále uváděli, že po konci školení často dochází k diskusím, které zpětnou vazbu obsahují, na druhou stranu nedokážou říci, zda se jimi poté podnik řídí. Pouze jeden respondent uvádí, že se setkal se sběrem zpětné vazby skrze email a telefonickou komunikaci. Ostatní respondenti se s žádným sběrem zpětné vazby doposud nesetkali a právě rozhovory/dotazníky rozesílané v rámci tohoto výzkumu hodnotili velmi kladně. Jeden z respondentů uvedl, že již několikrát upozorňoval na různorodé problémy v rámci předprodejní a prodejní komunikace, každopádně jejich připomínky byly přijaty, ale podnik se jimi neřídil.



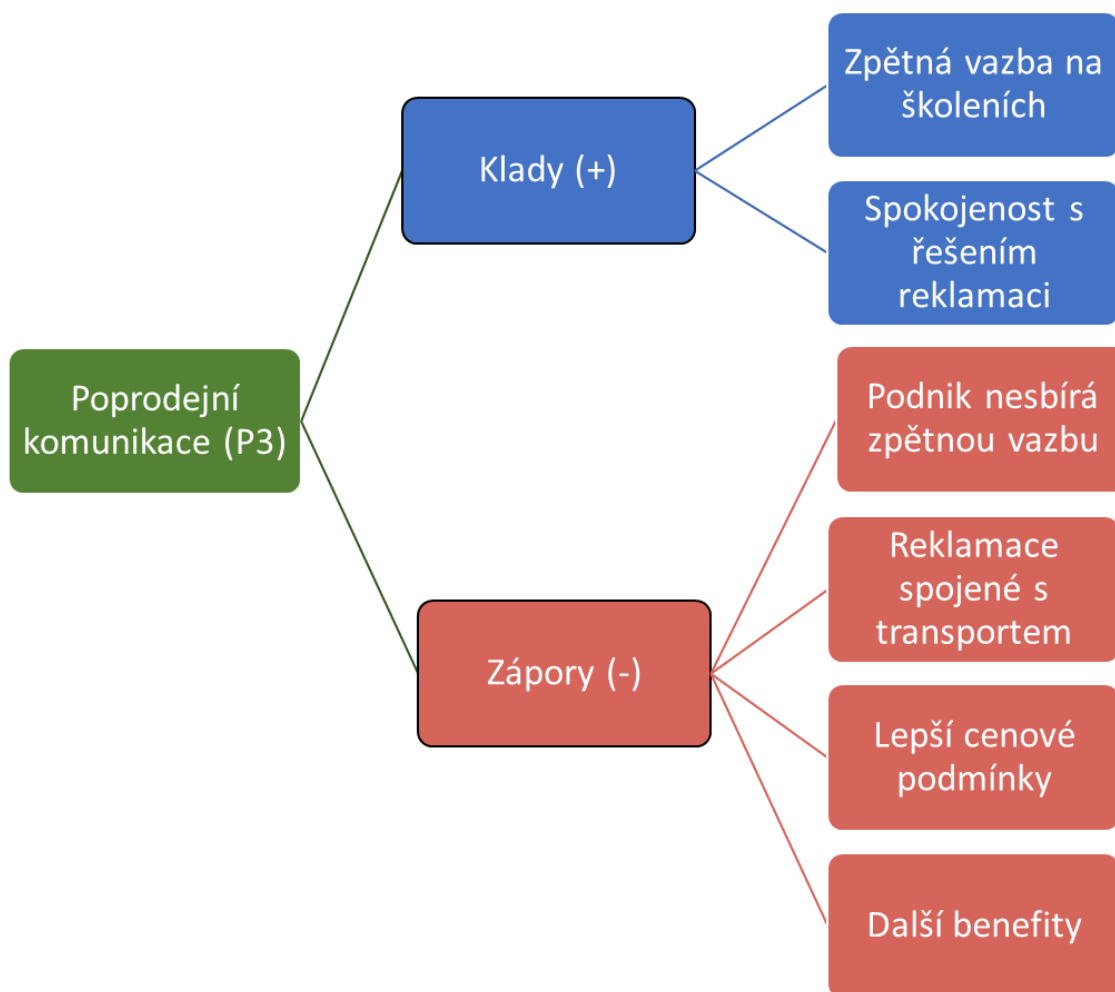
Graf č. 17: Sbírá podnik dle vašeho názoru aktivně zpětnou vazbu?
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf č. 18: Reklamovali jste v posledním roce objednané zboží?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nadpoloviční většina na tuto otázku odpověděla kladně, nedá se říci, s jakou frekvencí klienti zboží reklamují, každopádně většina respondentů se shodla, že jejich reklamace byla způsobena dopravou. Respondenti z Maďarska uváděli, že podali reklamaci z důvodu rozbitých skel u svítidel, jeden z českých partnerů vrátil zboží kvůli poškození obalového materiálu, zásilku ani nerozbalovali. Jeden z respondentů upozornil i na poškozené LED čipy ve svítidlech, což může být chyba způsobená na montáži v kombinaci s transportem.

Následující graf představuje souhrn všech zmiňovaných poprodejních faktorů P3, rozdělených dle výpovědí respondentů na kladné a záporné.



Graf č. 19: Poprodejní kladné a záporné faktory (Zdroj: Vlastní zpracování)

2.9.10 Řešení negativních faktorů

Všechny negativní faktory zmiňované v rámci kódů P1 – P3 byly zaznamenány do tabulky a porovnány s Náměty na řešení (N). Pomocí těchto údajů byly formulovány následující řešení negativních faktorů.

Tabulka č. 8: Negativní faktory ze všech třech částí výzkumu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Předprodejní faktory (P1)	
Negativní faktor	
Nedostatečný prostor pro diskusi na školení	
Obecné zaměření školení	
Tempo školení	
Rychlost reakcí	
Informace o produktech a novinkách	
Vybavení školení	
Prodejní faktory (P2)	
Negativní faktor	
Informace o stavu objednávky	
Klient má problémy vykomunikovat co potřebuje	
Omezené možnosti úprav technických aspektů	
Doba dodání vzorků	
Poprodejní faktory (P3)	
Negativní faktor	
Podnik nesbírá zpětnou vazbu	
Reklamáce spojené s transportem	
Lepší cenové podmínky	
Další benefity	

Předprodejní faktory (P1)

- **Nedostatečný prostor pro diskusi na školení**

Větší počet respondentů uvádělo, že by chtěli více prostoru pro diskuse, vždy na konci jednotlivých sekcí školení. Chtějí se v diskusi zaměřit na atypická svítidla, na aktuální projekty a na poradenství spojené s elektroinstalací a modifikacemi svítidel. - Vyhovět tomu přání by

neměl být problém, každopádně organizátoři i účastníci musí počítat s výrazným prodloužením školení, klidně o druhý pracovní den.

- **Obecné zaměření školení**

Více firem chce zaměřit školení hlavně na technické aspekty produktů, nebo rozdělit technické a obchodní aspekty. Dále by uvítali účast technických pracovníků na školení. Několik respondentů dále zmiňuje, že by chtěli na školení mít možnost konzultovat aktuální projekty podniku a také řešit modifikovatelnost svítidel. - Ideálním řešením by bylo upravit školení vždy dle potřeb daného klienta, zaslat klientovi dopředu podklady a poptat se na doplňková témata, tímto způsobem budou mít obě strany možnost, se na školení náležitě připravit.

- **Tempo školení**

HUN2 a HUN3 uváděli, že by ocenili zpomalení celkového tempa školení, aby lépe stíhali lektora, dále by chtěli víc prostoru pro diskuse. - Jak bylo zmíněno v řešeních výše, pokud dochází ke komunikační bariéře, nebo je lektor jen moc rychlý, je třeba se na tento problém zaměřit a vše probírat systematicky a pomaleji.

- **Rychlost reakcí**

CZ3 navrhuje zřídit infolinku/chat s technickou podporou. - Vzhledem k tomu, že podnik obchoduje ve většině případů s partnery v rámci evropské unie, nebylo by technicky složité vytvořit anglicko-českou infolinku, která by byla zároveň propojená s technickým oddělením, pro řešení komplikovaných dotazů.

- **Informace o produktech a novinkách**

HUN3 by ocenili emailový newsletter, pomocí kterého by byli klienti seznámeni s nejnovějšími produkty a mohly s nimi počítat do budoucích projektů. CZ4 by uvítali zřízení interního serveru, kde by firma vystavovala partnerům hromadně veškerou produktovou dokumentaci, ceníky a další podklady. Respondenti dále vyzdvihovali využívání sociálních sítí ale i odborných portálů pro Architekty. - Podnik se v posledním roce snaží budovat si sociální síť, ale nemají na tyto činnosti dedikované pracovníky, veškeré marketingové úkony zaštiťují obchodní zástupci. Tento problém by byl snadno řešitelný buď vytvořením marketingové pozice v podniku, nebo rozdělením jednotlivých marketingových úkonů většímu počtu zaměstnanců.

- **Vybavení školení**

CZ1 a CZ2 zmiňují, že by uvítali lepší audiotechniku na školeních. CZ1 by dále uvítali lépe připravený catering, protože školení je celodenní a na počet účastníků nebyl catering dostačující. - U audiotechniky samozřejmě záleží na tom, kde se dané školení pořádá, na druhou stranu nákup většího počtu kvalitních mikrofونů by povznesl úroveň školení a výrazně by pomohl i při diskusích. Catering má smysl zlepšovat pouze v případě, kdy se školení jedná v Brně v showroomu podniku, při školeních dělaných v zahraničí nebo na území CZ mimo showroom vždy záleží na provozovateli daného objektu, kde se školení nachází.

Prodejní faktory (P2)

- **Informace o stavu objednávky**

Většina respondentů sice neměla zájem o pravidelné informování ohledně průběhu objednávky, každopádně většina poukázala, že by rádi okamžitě věděli o možném zpoždění objednávky nebo případné další komplikaci. - Informování o stavu objednávky mají na starosti obchodní zástupci, odpovědnost za splnění sjednaných termínů je rozdělena mezi několik pozic, každopádně povolanou osobou by v tomto případě mělo být vedení výroby a expedice.

- **Klient má problémy vykomunikovat co potřebuje**

Jak bylo již zmíněno u tempa školení, pokud dochází k jakékoliv jazykové komunikační bariéře, mělo by na ní být upozorněno klientem. Obchodní zástupci by na začátku školení měli na tento fakt několikrát upozornit, aby byly všechny informace předány správně a srozumitelně.

- **Omezené možnosti úprav technických aspektů**

Možnosti technických úprav vždy souvisí s rozměry a dalšími netechnickými aspekty daného svítidla. V tomto případě nebylo možné nainstalovat do poměrně malého světla LED panel, který klient požadoval. Klient by měl být vždy srozumitelně informován o všech možnostech úprav vybraného svítidla.

- **Doba dodání vzorků**

Někteří respondenti vznášeli stížnost, že si objednali vzorky, které chtěli využívat při plánování projektu s klientem. S kvalitou vzorků a způsobem transportu byli spokojeni, každopádně nebyl dodržen sjednaný termín dodání. Pravděpodobně se jednalo o chybu v plánování, doposud podnik většině obchodních partnerů propagační vzorky nedával, takže je možné, že této službě obchodní zástupci nevěnovali takovou pozornost. - V rámci podpory prodeje bude podniku doporučeno zaměřit se na doplňkové služby klientům a součástí bude i zaměření se na distribuci vzorků většině stálých partnerů.

Poprodejní faktory (P3)

- **Podnik nesbírá zpětnou vazbu**

Nadpoloviční většina respondentů uvádí, že dle jejich názoru nesbírá podnik zpětnou vazbu, nebo tuto aktivitu považují za nedostatečnou. - Řešením může být pravidelná zpětná vazba v rámci komunikace ohledně objednávek. Zpětná vazba může být sbírána i v rámci newsletteru, nebo formuláře přímo na webových stránkách

- **Reklamace spojené s transportem**

Za poslední 3 roky eviduje podnik zvýšené množství reklamací, v průzkumu zmiňuje většina respondentů problémy spojené s transportem - rozbitá skla, deformované obalové materiály. Jeden z respondentů umiňuje technickou závadu pravděpodobně způsobenou výrobou. - CZ4 navrhuje nespolehat na externí poskytovatele v rámci dopravy a zařídit si vlastní logistické služby. Dalším řešením může být i sjednat si dlouhodobou výhradní spolupráci s oblíbenou dopravní společností, se kterou má podnik již dobré zkušenosti.

- **Lepší cenové podmínky**

Tři z respondentů (CZ1, CZ2 a HUN3) uvádějí, že by uvítali další finanční benefity ve formě vyšších množstevních slev. CZ2 navrhuje, sjednat si zpětný finanční bonus vyplácený po dosažení určité úrovně obratu za kalendářní rok. - Finanční benefity jsou zcela v režii obchodních zástupců podniku, tyto slevy jsou nabízeny dle dosaženého ročního obratu podniku. V rámci podpory prodeje by bylo ideální, vypomoci menším partnerům zvýšením nabízených množstevních slev, zatímco větším dlouhodobým partnerům budou nabídnuty rozšířené doprovodné benefity.

- **Další benefity**

CZ1 ve svých návrzích uvádí, že konkurence nabízí dopravu zdarma při objednávce nad určité množství svítidel, dále zmiňuje poskytování náhradních dílů zdarma a rozšířenou záruku. V podobném duchu reagovali i zástupci HUN3. CZ4 uvádí, že by ocenili možnost konzultace a podpory při jejich projektech. V neposlední řadě několik respondentů komentovalo, že by uvítali vzorky nejnovějších produktů zdarma, aby se s nimi mohli v klidu seznámit a poté je lépe nabízet svým klientům. - Tyto benefity jsou přímo spjaty s cenovými podmínkami, někteří partneři preferují nižší ceny, jiní partneři preferují doprovodné benefity. V rámci podpory prodeje doporučuji zaměřit se s doprovodnými benefity spíše na dlouhodobé partnery s velkým obratem, kde je třeba utužovat obchodní vztahy. Vzorky produktů by se měly rozesílat většině partnerů, nebo je tu možnost předávat je přímo na školeních pořádaných výrobcem. U menších obchodních partnerů by bylo lepší zaměřit se spíše na zkvalitnění / doplnění jejich informací skrze školení a poté podporu prodeje díky lepší cenové politice.

2.9.11 Závěr a limity výzkumu

Hlavním cílem tohoto výzkumu bylo zjistit, jak jsou vybraní obchodní partneři spokojeni se současným zákaznickým servisem nabízeným podnikem Lucis. Tento výzkum byl prováděn skrze standardizované strukturované dotazování respondentů za pomoci otevřených otázek. Během dotazování bylo odhaleno, jak jednotliví obchodní partneři vnímají jednotlivé části zákaznického servisu. V rámci jejich výpovědí byly reakce ať už kladné či záporné zaznamenávány a shromažďovány do tabulky.

Respondenti ve svých výrociích zmiňovali velké množství kladných faktorů mířených na předprodejní, prodejní i poprodejní servis. Respondenti vyzdvihovali převážně přehlednost a užitečnost firemního webu a vstřícnost a odbornost obchodních zástupců. Výraznou konkurenční výhodou je dle respondentů také zaměření podniku na atypické objednávky a veškerou komunikaci a organizaci s nimi spojenou.

U negativních faktorů zmiňovali respondenti nejčastěji moc obecné zaměření na produktových školeních, nedostatečné informování partnerů ohledně nejnovějších produktů. Někteří partneři si stěžovali, na nedostatek prostoru pro diskuse na školení, nebo dle jejich názoru bylo školení vedeno moc rychlým tempem a nestíhali probrat vše co potřebovali. Většina partnerů uváděla, že jsou sice s celkovou komunikací s podnikem spokojeni, ale myslí si, že podnik nesbírá dostatečně aktivně zpětnou vazbu. Zajímavým objevem v rámci výzkumu byl také zvýšený

faktor reklamací spojených s přepravou produktů a velký zájem partnerů o propagační vzorky jednotlivých svítidel.

U negativních faktorů respondenti často zmiňovali i vlastní nápad, jakým by bylo možné daný problém řešit. Obecně se dá konstatovat, že jsou vybraní partneři se zákaznickým servisem spokojeni, během výzkumu nebylo odhaleno žádné vážné pochybení ze strany výrobce. Byly naplněny hlavní i všechny vedlejší cíle tohoto výzkumu. Po analýze a shrnutí výsledků výzkumu byly v práci přehledně prezentovány všechny nalezené negativní faktory a jejich možná řešení. Tato řešení byla tvořena kombinací návrhů respondentů a připomínek a návrhů autora této práce.

Limity výzkumu vidím v omezení osobního kontaktu kvůli koronaviru a nutnost videohovoru či jiné neosobní komunikace s jednotlivými respondenty. U zahraničních respondentů byla možnost komunikovat pouze pomocí videohovoru nebo emailové zprávy a narazili jsme i na několik výskytů jazykových bariér. Dalším omezením je poté velká časová vytíženost zástupců vybraných firem, spojená se současnou krizí.

3. VLASTNÍ NÁVRHY

V této části diplomové práce jsou zpracovány návrhy z oblasti inovací, které pomohou zvýšit produktivitu a ekonomickou výkonnost vybraného podniku s ohledem na zahraniční trh. Návrhy jsou rozděleny do kategorií a zpracovány v následujících kapitolách. Jednotlivé návrhy jsou vždy představeny zdůvodněny a poté jsou vyčísleny náklady na realizaci.

- **Optimalizace nákladů a cenotvorby**
 - Optimalizace nákladů
 - Cenotvorba
 - Pokrytí rizika spojeného s kolísáním kurzů
- **Zlepšení zákaznického servisu**
 - Produktové školení
 - Informování o nejnovějších produktech
 - Zákaznické centrum – technická podpora
 - Propagační vzorky
- **Změna obchodní strategie**
 - Motivace obchodních zástupců
 - Systém retrospektivních slev z celkového obrátu
- **Shrnutí a časový plán realizace**

Veškeré návrhy byly sepsány na základě vnitřní a vnější analýzy podniku, dále na základě analýzy vybraných obchodních partnerů a jejich stávajících obchodních podmínek. Návrhy týkající se zlepšení zákaznického servisu byly sepsány na základě výsledků provedeného výzkumu, který byl součástí této práce. Veškeré návrhy byly v průběhu tvorby konzultovány s obchodním a technickým oddělením podniku. Veškeré prezentované návrhy budou společně s touto prací předány vedení podniku Lucis. Na konci této kapitoly budou prezentovány veškeré náklady na jednotlivé inovační aktivity a také časový plán realizace těchto aktivit.

3.1 Optimalizace nákladů a cenotvorby

Jednotlivé návrhy inovačních aktivit jsou v této práci uspořádány chronologicky. Aby si podnik „mohl v budoucnu dovolit z vlastních zdrojů profinancovat jednotlivé inovační aktivity, musí začít od píky, tedy od optimalizace vlastních nákladů a cenotvorby. Podnik by měl analyzovat strukturu svých nákladů porovnat jejich výši s obraty a vydedukovat, zda je podnik rentabilní, zda jsou marže dostatečně vysoké, aby byla firma schopna konstantně růst a rozvíjet se.

Tabulka 3 v analytické části této práce jasně definuje, že téměř 92 % celkových nákladů jsou tvořeny výkonovou spotřebou a osobními náklady. V rámci výkonové spotřeby, (tvořících téměř 69 % celkových nákladů) jsou započítávány náklady na materiál a energie (37 %) a také náklady na služby (24 %). Tyto náklady jsou spjaty se specializovanou prací ruční výroby skla, kovových polotovarů a také odměny designérům a architektům pracujících na vzhledu nejnovějších produktů či na atypických objednávkách. Z celkové výše těchto nákladů a povahy podnikání společnosti Lucis je tedy zřejmé, že snížení nákladů není řešením, jak zvýšit zisk podniku. Drtivá většina nákladů je přímo spjata s vyrobeným množstvím zboží a nedá se jednoduše snížit. Potenciál ale vidím v kategorii A2 a A3 tedy ve výkonové spotřebě.

Tabulka č. 9: Struktura nákladů podniku (Zdroj: Vlastní zpracování dle 18)

Struktura nákladů podniku 2019			
A	Výkonová spotřeba	30 273 000 Kč	60,84%
A2	Spotřeba materiálu a energie	18 381 000 Kč	36,94%
A3	Služby	11 892 000 Kč	23,90%
D	Osobní náklady	15 581 000 Kč	31,31%
D1	Mzdové náklady	10 878 000 Kč	21,86%
D2	Náklady na SP+ZP	4 703 000 Kč	9,45%
E-M	Ostatní.	3 906 000 Kč	7,85%

Kategorii A2 je možné rozdělit na tři hlavní složky, a tvořící necelých 37 % celkových nákladů podniku

Nakupované standardní skleněné polotovary tvoří nejvýznamnější složku výrobního podniku Lucis. Každé svítidlo nabízené podnikem obsahuje minimálně jeden ručně vyráběný skleněný díl. Podnik spolupracuje pouze s vybranou skupinou dodavatelů, kteří jsou schopni dosahovat a udržovat požadovanou kvalitu. Lucis vždy s předstihem poptává u několika potenciálních dodavatelů daný objem skleněných dílů a poté se mezi nimi rozhoduje primárně dle možného termínu dodání a sekundárně dle ceny. Dodavatelé mají dlouhodobě problém s volnou výrobní kapacitou, ruční výroba skla je tradiční pomalou a nákladnou metodou, pomocí které se ale dostává velmi kvalitních výsledků. Vedení společnosti uvádí, že se často stává, že jsou dodavatelé z České republiky nebo ze Slovenska plně vytížení a podnik musí práci poptávat v Polsku či na Slovinsku (26).

Potenciál vidím ve smluvním sjednání výhradní spolupráce s určitými dodavateli na konkrétní typy výrobků. Obchodní zástupci vědí, která svítidla se prodávají nejvíce, vědí tedy jaké typy svítidel jsou aktuálním trendem a podnik by si právě na polotovary využívané v těchto produktech měl domluvit dlouhodobou spolupráci s dodavateli.

Svítidla jako je IZAR nebo POLARIS, ze sortimentu podniku, jsou dle informací obchodních zástupců „trendy“ již tři nebo čtyři roky a s tím souvisí zvýšené objemy výroby právě těchto svítidel (20).

Právě u těchto svítidel je podnik schopen garantovat výrobcí skla určité množství odebíraných kusů na měsíční či kvartální bázi, a proto jsou tyto svítidla ideální příležitostí, sjednat s vybranými kvalitními evropskými výrobcí výhradní spolupráci a získat tak slevu na polotovary. Tím podnik částečně sníží náklady na kategorii A2 – Spotřeba materiálu a energie.

Náklady na energie – spojené s objemem výroby a provozem podniku není možné efektivně snižovat, Lucis podniká v manuální výrobě, světla se nevyrábí masově, většinu strojů obsluhují zkušení vyškolení pracovníci. Výroba jako takové nejde v aktuální podobě a při aktuálním zisku zefektivnit.

Náklady na nákup elektronických a dalších dílů – Závisí na objemu vyrobených produktů, novější LED technologie jsou dražší každopádně podnik si tyto díly sám nevyrábí, vše nakupuje. Podnik má na tyto díly již sjednané kooperace s jinými podniky, avšak objemy jejich

objednávek nedosahují takových velikostí, aby si Lucis mohl dovolit vyjednávat o jakékoliv slevě (26).

Pod kategorií A3 Služby, tvořící téměř 24 % celkových nákladů podniku se nacházejí tři hlavní složky nákladů:

Náklady na práci externích sklářských firem – tedy outsourcing spojený se specifickými úpravami skleněných polotovarů, využívaných dále ke konstrukci svítidel.

Náklady na zpracování kovových polotovarů a zinkování – část sortimentu prochází ještě specializovanou úpravou kovů před samotnou montáží, jde vyloženě o nárazovou zakázkovou práci, podnik není schopen garantovat žádné množství pravidelných objednávek tohoto typu, a proto zde nelze jednat o lepších cenách.

Náklady na externí designery a architekty, podílejí se na vizuální stránce nových produktů, společně s týmem Lucis tvoří veškeré nové produkty. Lucis také dává příležitost nadějným mladým designerům. Ti jsou logicky levnější a vnášejí do světa svítidel zcela jiný pohled. Zde nevidím možnost, jak by mohl podnik dále ušetřit.

Shrnutí:

Podnik není schopen efektivně snížit svoje náklady, na nákupu zboží nejde ušetřit, ručně vyráběné skleněné polotovary jsou drahé a kapacita výroby je v EU velice limitovaná. Kvalita poptávaných polotovarů je nenahraditelná. Jedinou možností je garantovat dodavatele určitý odbyt a získat si tak lepší pozici pro vyjednávání o ceně. Podnik se ale soustředí na zakázkovou výrobu s možnostmi úprav veškerých aspektů dle přání klientů, každá objednávka je rozdílná a odbyt se dá dodavateli garantovat pouze u nejnovějších „trendových“ svítidel.

3.1.1 Cenotvorba

Z analýzy finančních faktorů ovlivňujících provoz podniku v kapitole 2.4.2 jasně plyne, že podnik dosahuje nízkých zisků. Rentabilita tržeb podniku se za posledních 5 let pohybovala kolem 6 % a obraty podniku se postupně snižovaly vlivem nedostatku objednávek. Z analýzy vybraných obchodních partnerů poté vyplynulo, že většina obratu podniku je tvořena velkými objednávkami partnerů jako jsou CZ1, CZ2 a HUN1. Projekty zpracovávané partnery tohoto typu jsou obrovské a podnik je díky nim vždy na několik měsíců v roce plně vytížen. Problémem ale je, že tito velcí dlouhodobí partneři mají trvale nastavené nejvyšší možné množstevní ceny, na základě průměrných celkových tržeb z minulých let či na základě „očekávaných tržeb“ pro nadcházející rok. Tyto odhadované tržby, pomocí kterých jsou

partneři rozdělování do slevových kategorií mohou být ale daleko od reality, a tudíž má velké množství velkých ale i středně velkých obchodních partnerů dlouhodobě vyšší slevy, i když tomu aktuální velikosti objednávek nemusí odpovídat. Problematika sjednaných finančních benefitů bude dále rozebrána v rámci posledního a nejdůležitějšího návrhu v této kapitole. V rámci inovace cenotvorby by se podnik měl zaměřit na provedení analýzy nákladů, potažmo ziskovosti a následného zdražení produktů a dále by se měl podnik lépe zajistit proti kolísání kurzů měn, ve kterých obchoduje.

V rámci analýzy podniku a jeho obchodního modelu bylo zjištěno, že velký počet obchodních partnerů dosahuje dlouhodobě na vyšší množstevní slevy, než na jaké by měli mít reálně nárok. Tento problém lze jednoduše ilustrovat v tabulce 7. Podnik zároveň dosahuje nízkých rentabilit tržeb (6 %) oproti konkurenci, která se, dle získaných dat, v obecné rovině pohybuje v rozmezí 10 – 14 %. Podnik si nepřál uvádět konkrétní velikosti slev, za které obchodní partneři nakupují, ani marže na jednotlivé produkty. Na druhou stranu, pokud se podniku nepodaří zajistit si vyšší odbyt pomocí podpory prodeje, či získáním nových obchodních partnerů, jediným možným řešením bude zdražit svoje produkty. Podniku navrhuji plošně zvýšit cenu výrobků o 5 – 15 % a to hned z několika důvodů:

- V rámci nového slevového systému, uvedeného v pozdějších kapitolách návrhové části, budou všichni partneři, ať už velcí či malí, více motivováni odebírat větší objemy svítidel. Systém bude transparentní a jakýkoliv partner bude schopen dosáhnout určitého objemu slev. V současném systému dosahují slev pouze partneři, se kterými podnik spolupracuje dlouho a dále partneři, kteří podnik přímo osloví a chtějí o cenách vyjednávat. V rámci nového systému budou všichni schopni dosahovat určitých slev. Tyto slevy budou finančně motivovat odběratele ke zvednutí objemů a frekvence objednávek, na druhou stranu drtivá většina nebude nakupovat za plnou cenu. Na tento problém může podnik reagovat mírným zvýšením cen. Tato problematika bude dále řešena detailněji v poslední kapitole návrhové části.
- Podnik potřebuje zvýšit svou rentabilitu. Podnik není schopen výrazně snížit své náklady a aktuální marže na produktech je moc malá. Rentabilita tržeb podniku se pohybuje kolem 6 % a podnik by si mohl dovolit zvýšit marži.
- Aby se mohl podnik dlouhodobě rozvíjet, potřebuje dosahovat stále vyšších zisků a inovovat. Podnik by měl zdražit už jen z toho důvodu, aby byl schopen pokrýt náklady na inovace uvedené v této práci.

- Podnik nemůže cenově konkurovat výrobcům svítidel a elektrospotřebičů, kteří vyrábí svítidla určená pro masovou veřejnost s minimálními náklady a plně automatizovanou výrobou. Zákazníci podniku Lucis poptávají kvalitní ručně vyráběná designová svítidla, značka Lucis je vyhlášena v oboru svou kvalitou a možností atypických objednávek. Podnik si může dovolit zdražit, protože jeho zboží je jedinečné a řadí se v podstatě mezi luxusní.
- Posledním, ale neméně důležitým bodem je zdražit atypické úpravy produktů. Podnik je aktuálně nabízí za stejnou cenu jako typové úpravy což je chyba. Při úpravě svítidel dochází k materiálovým ztrátám a také k prodloužení času stráveného výrobou jednoho kusu a tudíž ke zvyšování nákladů na tyto produkty. V dnešní době je zcela běžné, že například za automobily v jiné než „stanovené základní“ verzi se připlácí. Jakákoliv atypická úprava by měla být správně oceněná, ať už jde o změnu barvy – vlastní odstín, zkrácení úchyty nebo nahrazení LED čipu za jiný. Všechny tyto úpravy by měly být započítávány do koncové ceny svítidla, ta by se měla pohybovat mezi 115 – 130 % standardní ceny „typické“ verze svítidla (26).

3.1.2 Pokrytí rizika spojeného s kolísáním kurzů

V kapitole 2.4 byly popsány ekonomické a provozní faktory, ovlivňující chod podniku Lucis. Podnik obchoduje v několika měnách, každopádně mezi hlavní tři patří Česká koruna, Euro a Libra. Jak bylo již uvedeno v předchozích kapitolách, podnik si stanovuje 1x ročně pevný kurz, který poté využívá v rámci mezinárodního obchodu po celý kalendářní rok. Kurz každé zahraniční měny se ale neustále vyvíjí a podnik by na některých sjednaných obchodech mohl výrazně prodělat. Proto je nutné, aby podnik s kurzem pracoval častěji a snížil tak riziko nevýhodného obchodu. Lucis samozřejmě vlastní bankovní účty v cizích měnách, na druhou stranu jedná se o malou firmu, která si nemůže dovolit dlouhodobě držet vyšší desetisíce Eur na účtu a čekat na výhodnější kurz při kterém by Eura směnili na koruny. Náklady podniku jsou příliš velké, podnik musí platit své zaměstnance a musí mít k dispozici české koruny na nákup materiálu a polotovarů.

Pro podnik nemá smysl sledovat každodenní aktuální (spotový) kurz, na druhou stranu stanovovat kurz jedenkrát či dvakrát do roka je špatně. Podnik by měl kurzy sledovat na kvartální bázi nebo ještě lépe měsíční bázi.

Podnik by měl začít využívat finanční instrumenty, konkrétně Forwardové kontrakty, pomocí kterých se zajistí proti měnovému riziku. Forwardové kontrakty se vyznačují tím, že si je podnik sjedná teď, ale k vypořádání daného obchodu dojde až v budoucnosti (31, s. 248).

Podnik má aktuálně dva ceníky – jeden v CZK a druhý v EUR což je rozhodně dobrý krok. Nemá smysl pracovat pouze v cenách v CZK a poté vyčíslovat cenu zahraničním klientům vždy podle aktuálního kurzu.

Proto doporučují následující postup:

- Ve vztahu Lucis – Odběratel, nedochází k žádné změně, odběratel podepíše objednávku, ve které se písemně zaručí k zaplacení určité sumy za objednávku. Faktura za tuto objednávku má určitou splatnost, stejně tak výrobce garantuje dodání do určitého data a zároveň odběratele průběžně informuje o stavu objednávky. Odběratel pošle zmíněnou částku v eurech na účet podniku a Lucis dodá objednaná svítidla, Z pohledu pokrytí rizika spojeného s kurzy nedochází k žádné změně.
- Mezi objednáním zboží, výrobou, platbou faktury a následným dodáním může uběhnout několik měsíců a kurz se mohl dramaticky změnit. Proto musí podnik ve vztahu Lucis – banka sjednat tzv. Forwardový kontrakt. Podnik má s odběratelem smluvně stanovené, že do určitého data obdrží například 10 000 EUR. Lucis se pomocí Forwardu v bance zajistí proti oslabení Eura tak, že s bankou uzavře forward se splatností X měsíců, ve kterém se Lucis zaváže, že bance prodá 10 000 Eur za předem stanovený kurz. Tím má podnik jistotu, že za X měsíců dostane takovou částku, která odpovídá hodnotě prodaného zboží.
- Pokud by se z nějakého důvodu obchod neuskutečnil, musí se podnik zajistit storno poplatkem / zálohou ze strany odběratele a zároveň zaplatit možnou pokutu za nedodržení forwardového kontraktu. Většina partnerů podniku jsou zapojení ve velkých stavebních projektech, které jsou pojištěny a ošetřeny velkým množstvím různých smluv, proto u těchto zakázek ke stornu nedochází.

U menších zakázek, ať už se jedná o dlouhodobé partnery, nebo o nové partnery doporučuji podniku pracovat buď se spotovým, tedy okamžitým kurzem a Eura měnit hned, nebo mít nakoupené tzv. Devizové opce či využívat Forwardy (32).

- V tomto případně jsou devizové opce finančním instrumentem, které dávají majiteli právo, nikoliv povinnost, prodat bance či jinému subjektu určitou částku, v našem

případě 1000 Eur za předem stanovený kurz. Pokud bude tedy spotový kurz horší, využije Lucis opci, pokud bude lepší prodá podnik Eura za spotový kurz. Opce mají několik druhů dle toho, kdy může majitel dané právo uplatnit. Hlavní myšlenkou ale zůstává, že vzhledem k povaze podnikání a velikosti podniku je žádoucí eura proměnit za české koruny co nejdříve (32).

3.2 Zlepšení zákaznického servisu

Návrhy v této kapitole budou předkládány na základě výzkumu, prováděného s vybranými partnery v České republice a v Maďarsku. Partneri byli dotazováni na jednotlivé složky zákaznického servisu se zaměřením na vnímané negativní faktory a možné způsoby řešení, navrhované přímo respondenty.

Všechny zaznamenané negativní faktory jsou uvedeny v tabulce č.8.

Z výsledků výzkumu můžeme konstatovat, že respondenti jsou se zákaznickým servisem spokojeni, nicméně podnik by měl servis neustále zdokonalovat zaměřením se na zmiňované negativní faktory. Řešení jednotlivých negativních faktorů za využití návrhů a připomínek respondentů naleznete v následujících kapitolách.

3.2.1 Produktové školení

Z výzkumu v předchozí kapitole vyplynulo, že produktová školení jsou důležitou a přínosnou formou obchodní komunikace, každopádně respondenti vyzdvihli několik nedostatků, ke kterým měli i věcné připomínky či komentáře k možnostem jejich řešení. Na základě připomínek z výzkumu byly sestaveny následující body, na které by se podnik měl zaměřit v rámci zlepšení produktových školení.

- Zájem o více školení během roku.
- Zaměření školení se na technické aspekty.
- Poradenství k aktuálním projektům klienta v rámci školení.
- Větší prostor pro diskusi na školení.
- Umožnit školení veškerým klientům

Na základě výše zmíněných bodů navrhuji, se při přípravě nových produktových školení zaměřit jak na průběh školení, tak na tematický obsah samotného školení. Základním krokem pro zkvalitnění školení je zasílat danému partnerovi dopředu harmonogram produktového školení s konkrétně rozepsanými tématy a časovým odhadem celé akce. Zároveň by se obchodní zástupci měli partnera vždy dotazovat, zda má nějaké speciální požadavky. Školení by se tedy rozdělilo na obecnou část, kde budou probírány nejnovější produkty, technologie a další aktuality.

Následující část bude zaměřena na technické aspekty svítidel. Budou probírány konkrétní svítidla a jejich veškeré technické specifikace, možnosti implementace jednotlivých typů LED panelů a také veškeré možnosti úprav daného svítidla, tedy veškeré možnosti změny elektronických součástí svítidla, dále možnosti technických úprav tedy zmenšování a zvětšování jednotlivých částí svítidla, či změna jeho uchycení, materiálové změny atd. Po domluvě s vedením společnosti, by tuto část po boku obchodního zástupce vedl i vedoucí technický pracovník, který by zodpovídal veškeré technické otázky vznášené projektovými inženýry partnera. Technický pracovník by musel být interně zaučen, aby byl lépe schopen vést tuto školení část systematicky a pochopitelně pro všechny účastníky, kteří nemusí být zainteresovaní v této oblasti. V rámci školení českých a slovenských partnerů, by tuto část mohl zastávat jakýkoliv zkušenější technický pracovník, u školeních probíhajících v zahraničí, by bylo nejlepší vyškolit jednoho z nich, který zvládne vše podávat obstojnou angličtinou a bude příjemný a komunikativní. Krajním řešením by bylo hloubkově proškolit jednoho z obchodních zástupců ze všech technických aspektů produktů, aby mohl tento post zastávat. Na tuto pozici by musel být vybrán takový obchodní zástupce, který se velmi dobře orientuje v dané problematice a má technické smýšlení.

Obsah poslední částí školení by byl vždy sestavován dle přání klienta, na základě předchozí komunikace. Někteří z obchodních partnerů chtějí vyjednávat o finančních a nefinančních benefitech, jiní, většinou menší partneři by spíše uvítali poradenství spojené s jejich konkrétními projekty, na kterých v danou chvíli pracují. Pro tuto část je nejdůležitější vše předem vykomunikovat, aby se na danou problematiku mohli obchodní zástupci dostatečně připravit.

Každá část školení by měla být zakončena moderovanou diskusí, kde bude možnost dovysvětlit a upřesnit složitější témata a účastníci budou vznášet případné dotazy. Obchodní partner CZ2, který je aktuálně druhým největším českým partnerem podniku, společně s HUN1, největším

maďarským partnerem během dotazování zmiňovali, že během aktuálních školení není dostatek prostoru pro diskusi a ke konci bývá školení úspěšáno, nebo věci nebývají úplně dořešeny. Z toho důvodu navrhuji podniku v rámci nové struktury školení vložit diskusi po každé ze tří vybraných částí a zde probírat pouze dotazy směřované k dané části.

Na konci školení by mělo docházet ke shrnutí a k obecné diskusi během které by se podnik měl dotazovat účastníků na jejich názory ohledně nové struktury a sbírat tak zpětnou vazbu.

Nová struktura školení:

- Obecná část – produktové novinky, aktuality
 - Diskuse
- Technická část – technické aspekty produktů, upravitelnost, atypická svítidla
 - Diskuse
- Partnerská část – obsah dle přání partnera, zaměření na aktuální projekty partnera, vyjednávání finančních a nefinančních benefitů atd.
 - Diskuse
- Shrnutí– zpětná vazba, diskuse a ukončení

Se změnou struktury školení souvisí i jeho výrazně vyšší časová náročnost. Aktuální školení dle výpovědí obchodních zástupců bývá odhadem na 3 - 4 hodiny, dle nově navržené struktury je odhadovaná časová náročnost 6 - 7 hodin. S tímto faktem souvisí i vyšší cateringové a další náklady.

Značná část respondentů by preferovala větší počet školení během roku, což je dle mého názoru pro podnik neproveditelné. Podnik se ale může zaměřit na zkvalitnění školení pomocí nové struktury a na srozumitelnější předávání informací o produktech. Se současným počtem obchodních partnerů v celé Evropě a okolí není možné zvýšit frekvenci produktových školení. Na druhou stranu může podnik o novinkách informovat pomocí newsletteru, který budou rozvedeny v následující kapitole.

Menší obchodní partneři z obou skupin (CZ3, HUN2) uváděli, že se školení doposud neúčastnili, protože nebyli přizváni a oba o školení mají zájem. Právě menší podniky školení nejvíce ocení a odnesou si z něj spoustu důležitých informací, které mohou využít ve vlastních obchodních aktivitách. Na druhou stranu jsou se školením spojeny cestovní výdaje, pronájem

haly a mnoho dalších nákladů. U větších podniků spolupracujících s LUCIS dlouhodobě se stačí zaměřovat na nové produkty a možnosti úprav atypických svítidel, v podobném duchu odpovídali i, CZ4 a HUN4 avšak menší nebo zcela noví partneři by uvítali hlavně informace z obecné a technické části školení. Podnik na školení doposud zval pouze partnery, kteří dosahovali určitých úrovní obratu, tím ale menší nebo nové partnery nemotivoval k větším prodejm nebo jim o možnosti školení nedal vědět. V rámci inovace obchodního modelu, by se měl podnik pomocí těchto školení zaměřit na všechny obchodní partnery a utužovat tak vztahy s nimi vybudované.

Největší z obchodních parterů v České republice – CZ1 a CZ2 by uvítali zlepšení technického vybavení na školení, a to z důvodu vyššího počtu účastníků těchto školení. Větší počet mikrofonů by pomohl jak při prezentaci obchodního zástupce a technického pracovníka, tak při následné diskusi. Vizualní podklady jsou dostačující, podnik by na školeních mohl využívat i 3D modely produktů, které jsou umístěné na webových stránkách.

Posledním velmi důležitým prvkem, na který by se měli obchodní zástupci soustředit na zahraničních školeních je srozumitelnost a pochopitelnost probíraných témat. A to z důvodu prezentace v anglickém či německém jazyce, který sice obchodní zástupci ovládají velmi dobře, ale účastníci školení na tom nemusí být tak dobře. Jeden z respondentů uvedl, že jsou aktuální školení, (ať už v osobní formě nebo prostřednictvím videohovoru během koronakrize) moc rychlá a témata mohou být složitější. Z toho důvodu, by se měl obchodní zástupce, po každé odprezentované části, ptát posluchačů, zda bylo všechno srozumitelné a zda má s výkladem zpomalit.

Náklady na zvýšení kvality školení:

- Proškolení technických pracovníků pro školení v českém jazyce – 0, vedoucí pracovníci zastávají manažerskou pozici, dohlíží nad výrobou a školí zaměstnance své sekce ohledně nových technologií či zakázek. Produktové školení projektových inženýrů a techniků partnerské společnosti pro ně nebude problém.
- Proškolení technického pracovníka pro školení v anglickém / německém jazyce – nutné vybrat komunikativního zaměstnance s dobrou úrovní daného jazyka. Následné školení by prováděli obchodní zástupci s volitelnou výpomocí profesionálního školitele. Náklady na takovéto školení se pohybují mezi 10 – 20 000 Kč (33).
- Zlepšení techniky – nákup/zapůjčení mikrofونů a zlepšení audiotechniky pro Brněnský showroom, kde se koná většina školení CZ/SK obchodních partnerů. Sada mikrofونů s technologií Bluetooth a kvalitní baterií stojí kolem 4 000 Kč (34).
 - Důraz na kvalitní audiotechniku v rámci výběru vhodné kongresové haly u školení v zahraničí
- Školení pro všechny obchodní partnery –Vzhledem k tomu, že průměrné roční tržby menších zahraničních obchodních partnerů se pohybují kolem 50 000 Kč, nemá pro podnik význam vysílat k těmto partnerům obchodní zástupce za účelem pořádání velkého školení. Podniku doporučuji nabízet produktová školení největším obchodním partnerům zcela zdarma a všichni ostatní si mohou školení objednat pouze v případě, že pokryjí veškeré náklady se školením spojené. Podnik může zahraničním partnerům nabízet v podstatě tři možnosti:
 - Zahraniční partneři mohou vyslat tým do Brněnského showroomu, kde Lucis školení pravidelně pořádá a zaplatit minimální náklady.
 - Zahraniční partneři si mohou zaplatit školení přímo u nich ve firmě případně v kongresové hale v daném státě (Největší partneři mají tyto školení zcela zdarma.)
 - Podnik si domluví termín video-školení, které bude probíhat velice podobně jako reálné školení, jen bude možnost zapsat si jednotlivé dotazy a vše probrat až na konci ve velké diskusi (pro ušetření času)

- Zajímavou variantou by také bylo, posbírat zpětnou vazbu odběratelů a na základě jejich dotazů natáčet pravidelná informační ryze technická nebo ryze obchodní videa, které by poté podnik mohl rozesílat skrze newsletter.

Podnik touto cestou zefektivní práci obchodních zástupců, kteří se mohou soustředit na obchodní činnost, ale zároveň dá možnost jakémukoliv partnerovi dostat se k samotnému školení. Lucis má desítky partnerů ve většině zemí Evropské unie a rozhodně se nevyplatí všem partnerům nabízet téměř celodenní školení zcela zdarma, na druhou stranu by o možnosti školení měli vědět všichni partneři a nemělo by to být pouze na pozvání, jako tomu bylo doposud.

3.2.2 Informování o nejnovějších produktech

Na základě reakcí obchodních partnerů na otázky směřované na předprodejní ale i prodejní zákaznický servis byly sestaveny následující inovace:

Zřízení newsletteru – Nejjednodušší cesta, jakou by mohl podnik informovat celou svou partnerskou základnu ohledně nejnovějších produktů či nových technologických možnostech je zřízení a provoz newsletteru. Nejprve si musí podnik u grafické firmy zadat zřízení šablony pro newsletter dle vizuální identity Lucis a tuto šablonu bude poté obchodní zástupce využívat ve speciálním programu určeném pro masové rozesílání emailů obchodním partnerům. Za obsah v jednotlivých zprávách bude zodpovídat obchodní zástupce, který má na starosti marketing společnosti Lucis. S frekvencí 1 – 2 emailů měsíčně bude tento zaměstnanec chystat kompletní text v českém, anglickém, případně německém jazyce. K tomuto textu obchodní zástupce do šablony nahraje i fotografie či 3D modely. Poté naplánuje datum a čas automatického rozeslání emailu všem příjemcům uvedeným v databázi. Obrovskou výhodou e-mailingu je také možnost přímého sběru zpětné vazby, do některé z „kapitol“ daného emailu je možné vložit malou anketu nebo okno, kam mohou adresáti vepsat svůj názor na danou problematiku. Veškeré odpovědi má poté podnik k dispozici v programu, ze kterého je newsletter spravován.

Další možnosti komunikace:

Sociální síť - Podnik se aktivně snaží komunikovat na sociálních sítích se svým publikem. Ve svých příspěvcích, zveřejňovaných odhadem 4x měsíčně podnik poukazuje na své úspěšné projekty, představuje novější svítidla a odkazuje na data na vlastním webu. Veškeré příspěvky

jsou psány v obou jazycích, čímž se snaží cílit na zahraniční zákazníky. Obecným problémem sociálních sítí je ale jejich zaměření primárně na koncové spotřebitele, tedy na B2C trh. Pokud chce podnik efektivně komunikovat (nejen) se svými partnery, musí se zaměřit na kanály příznivější B2B segmentu. Pomocí sociálních sítí by měl podnik budovat značku a dostávat se do povědomí na internetu.



Obrázek č. 12: Komunikace podniku na sociálních sítích
(Zdroj: 29)

B2B segment lze na sociálních sítích zacílit pomocí spolupráce se skupinami cílenými na stavebnictví a architekturu. Pouze pomocí těchto skupin či oborových facebookových „stránek“ lze efektivně cílit na osoby pohybující se v oboru. Podniku tedy doporučuji zaměřit se na spolupráci s weby / online magazíny jako je Architronic nebo Archiportal. Tyto onlinové, ale i tištěné, periodika jsou plná obsahu určeného přímo pro osoby z oboru stavebnictví a designu, což je přesně ta skupina, kterou podnik potřebuje oslovit. Tuto myšlenku v rámci výzkumu uvádí i podnik CZ4, který si díky těmto magazínům přímo hledá spolupráce v rámci projektů, na kterých podnik pracuje.

Na oborových portálech může podnik snadno upozorňovat na novinky v sortimentu a hlavně na největší konkurenční výhodu a tou je upravitelnost všech nabízených svítidel a technické specifikace produktů, splňující všechny nejmodernější technické normy. Zároveň se naskýtá možnost sladit veškeré marketingové aktivity – sjednotit témata příspěvků pro newsletter, sociální sítě i oborové portály a ušetřit tak spoustu času.

Náklady na Informování o nejnovějších produktech

- Grafická šablona newsletteru – grafický design, rozložení jednotlivých textových a obrazových prvků 4 000 Kč (30).
- Zřízení newsletteru – kódování, implementace systému, zřízení a vložení databáze, školení – 12 000 Kč (30).
- Tvorba jednotlivých zpráv – v režii obchodních zástupců v rámci jejich pracovní doby – 0 Kč
- Sociální sítě jsou stále v rukou obchodních zástupců – beze změny
- Placená spolupráce s oborovými magazíny se dle informací obchodních zástupců pohybuje kolem 5 000Kč za inzerát (grafický banner) a až 20 000 Kč za jeden velký článek (20)

3.2.3 Zákaznické centrum – technická podpora

Veškerou komunikaci spojenou s objednávkami mají aktuálně na starosti obchodní zástupci. Každý ze zástupců má na starosti jinou kombinaci zemí EU/okolí a v rámci zemí řeší veškeré obchodní partnery. Z výzkumu vyplynulo, že by komunikace mohla být lepší, každopádně partneři jsou se současným stavem spokojeni. Partneři byli dotazováni, zda by uvítali pravidelné informování ohledně stavu objednávky, většina odpovídala záporně, respektive stačí jim informace o datu dodání a informování v případě zpoždění výroby či komplikace spojené s expedicí. Ve výpovědích respondentů se často objevovaly zmínky, že komunikace je často zdlouhavá, u technických dotazů se čeká na odpověď několik dnů a partneři je většinou potřebují ihned nebo do několika hodin.

Řešení se nabízí mnoho, každopádně musíme uvažovat velikost podniku a počet obchodních partnerů. Dle informací od obchodních zástupců volají partneři s dotazy několikrát do týdne a většinou jde o složitější záležitost, na kterou se musí zástupci poptat technického oddělení, nebo se jedná o dotaz obchodního charakteru, na který zástupci reagují ihned (20). Obecně se ale dá konstatovat, že klienti by o infolinku resp. Technickou podporu zájem měli a aktuální překážkou je, že podnik lze kontaktovat pouze telefonicky a to skrze přiděleného obchodního zástupce.

Zřizovat klasickou infolinku se podniku rozhodně nevyplatí, vedení by muselo vytvořit úplně novou pracovní pozici, protože obchodní zástupce by na tyto činnosti v rámci náplně svojí práce neměl kapacity. Zároveň by to pro podnik bylo technicky i personálně nákladné.

Efektivním způsobem, jak vyřešit tuto situaci, by bylo zřídit automatickou chatovou infolinku v anglickém a českém jazyce přímo na webových stránkách podniku. Zákazníci jsou naučení navštěvovat web podniku, s to díky snadnému přístupu k veškerým technickým datům produktů a 3D modelům celého sortimentu. V rámci webových stránek by stačilo přidat tlačítko s nápisem infolinka, nebo ikonku chatu. Po kliknutí by se otevřelo okno, do kterého by zákazník mohl vepsat svůj dotaz a ten by se poté uložil na serveru nebo přeposlal vybranému zaměstnanci přímo na email. Rozhodně by nešlo o live-chat, kde by někdo z podniku okamžitě reagoval, u takového řešení by byly náklady srovnatelné s klasickou telefonní infolinkou. Systém by měl fungovat spíše tak, že by zákazník v „chatu“ prošel určitým rozhodovacím stromem, pomocí kterého by danému dotazu přiřadil štítky a poté by ručně vepsal samotný dotaz. Obchodní zástupci by poté u každého z dotazů viděli jednotlivé štítky, například „obchod“ „objednávka“ atyp“ „technické specifikace“ a dle těchto štítků by na dotazy snadněji reagovali. Zároveň by viděli i datum a čas odeslání dotazu. Velice důležité by bylo, aby se obchodní zástupci zaměřili na reakční dobu k těmto dotazům. Bylo by žádoucí, aby byla většina takto položených dotazů zodpovídána do 2-3 pracovních dnů.

Zákaznické centrum se samozřejmě dá kontaktovat i klasickou e-mailovou cestou, u telefonního hovoru by zástupce klienta odkázal na webové stránky nebo na email.

U obchodních dotazů, či dotazů spojených se stavem objednávky, by byly dotazy směřovány přímo na příslušného obchodního zástupce a u dotazů technického charakteru by byli zodpovídány jedním z vyškolených vedoucích technických pracovníků, kteří byli v rámci předchozích návrhů vyškolení i na vedení produktových školení, tedy vědí, jak s klienty efektivně komunikovat, aby byly všechna předávaná data srozumitelná a jasná. Tím se eliminují

náklady na dedikované zaměstnance infolinky, které by musel podnik složitě školit v oboru a přichystat jim pracovní místo na pracovišti.

Náklady na online zákaznické centrum:

- Mnoho marketingových agentur nabízí krabicová řešení, tedy hotové naprogramované balíčky, které se jednoduše napojí na webové stránky a podnik si pomocí vloženého programu může jednoduše spravovat a filtrovat dotazy a rovnou na ně odpovídat. Reakce na dotazy poté chodí klientovi přímo do emailové schránky. Na druhou stranu tato řešení nemusí splňovat veškeré požadavky klienta, proto je třeba počítat i s řešením na míru.
- Zřízení online zákaznického centra –, implementace zaškolení – 20 000 – 30 000 Kč (30)
- Zřízení online zákaznického centra na míru - programátorské práce, implementace zaškolení – 120 000 Kč (35)
- Správa online zákaznického centra – 0 Kč – Mají na starosti obchodní zástupci v rámci pracovní doby. Dotazů aktuálně není tolik, problematika se dá řešit na denní bázi.

3.2.4 Propagační vzorky

Podnik aktuálně nabízí zálohovou výpůjčku propagačních vzorků aktuálních svítidel, avšak klienti s touto službou nejsou moc spokojeni. Ve výzkumu byly několikrát zmíněny čekací doby na tyto vzorky. Mnoho respondentů u ně mělo zájem a v ideálním případě chtěli vzorky nejnovějších svítidel zcela zdarma v rámci produktového školení.

Přihlédneme-li ke struktuře nákladů podniku a také k faktu, že ceny standardních svítidel se pohybují cca mezi 2 000 – 16 000 Kč, je jasné, že propagační vzorky jsou velmi nákladnou doprovodnou službou, která je pro podnik každoročně nákladem o velikosti 300 – 500 tisíc korun. Z analýzy podniku víme, že podnik nemá moc velké marže, respektive většina odběratelů aktuálně dosahuje velmi vysokých množstevních slev, a tudíž budou náklady na tvorbu propagačních svítidel velmi vysoké. Podniku se zkrátka nevyplatí tuto službu vůbec nabízet, výroba propagačních svítidel a následná distribuce sebou nesou velké náklady. Svítidla se poté přepravují přes celou Evropu, kde na ně čekají další zájemci. Během transportu se může svítidlo snadno poškodit, protože není zabaleno dle standardů, s jakými jsou svítidla odesílány v rámci objednávek. Půjčovné ani zálohy na vypůjčená svítidla tento problém nevyřeší,

Fyzické vzorky nejnovějších a starších populárních svítidel si mohou klienti v praxi vyzkoušet na školeních prováděných podnikem.

Obrázek č. 13: Informace vystavované u jednotlivých produktů
(Zdroj: 19)

3.3 Změna obchodní strategie

Z analytické části této práce jasně vyplynulo, že v posledních 6 letech ekonomika (HDP) stabilně rostla a firmám by se tudíž mělo obecně dařit. Obraty podniku Lucis během tohoto období klesaly. Podnik nedokázal využít potenciálu trhu a rostoucí ekonomiky. V tabulce č.1 v analytické části této práce byl nastíněn postupný pokles obrátů a s tím spojených nákladů i výsledku hospodaření. Podnik během těchto let nijak výrazně neinovoval výrobní procesy ani nepropouštěl. Docházelo k postupnému snížení objednávaného množství klienty. Ze shrnutí v tabulce č.4 je jasné, že podnik má volné výrobní kapacity, pokud by byl dostatečný odbyt, je podnik schopen vyrábět až o 20 % více svítidel. Nutno podotknout, že rok 2015 byl pro podnik, co se týče obrátů asi nejlepším rokem za posledních 10 let.

Tabulka č. 10: Rozdíl v obratu, nákladech a VH (Zdroj: Vlastní zpracování dle 18)

Rok	Čistý obrat	Náklady	Výsledek hospodaření po zdanění
2015	66 314 000 Kč	62 467 000 Kč	3 847 000 Kč
2019	53 152 000 Kč	49 760 000 Kč	3 392 000 Kč
ROZDÍL	-19,85 %	-20,34 %	-11,83 %

Aby podnik dlouhodobě prosperoval a mohl do budoucna inovovat na poli technologického vybavení výroby, nebo zdokonalení produktů, je nutné, aby Lucis dosahoval vyšších zisků a mohl si takovou investici dovolit.

Rozdíl mezi lety 2015 a 2019 činí 13 milionů korun, což je pro podnik rozměru Lucis nezanedbatelná částka.

Podniku tedy doporučuji zaměřit se na podporu prodeje, na motivaci svých klientů ale i na motivaci obchodních zástupců.

Změna obchodní strategie:

- Motivace obchodních zástupců
- Systém retrospektivních slev z celkového obrátu

3.3.1 Motivace obchodních zástupců

Základním faktorem, jak si zajistit odbyt u výrobního podniku je mít „dravé“ a motivované obchodní zástupce a také dobře plánovat obchody na další hospodářský rok (36).

Dle výpovědi vedení společnosti i z rozhovorů s obchodními zástupci bylo zjištěno, že zástupci jsou na svých pozicích velmi spokojeni. Mají přístup k velké škále nefinančních benefitů, služební automobily, možnost cestovat a vzdělávat se a mnoho dalšího. Činnost zástupců není nijak významně kontrolována a nejsou jim stanovovány žádné pevné cíle, kterých by měli každým rokem dosahovat. Zástupci komunikují s klienti, aktivně se zajímají o jejich stavební projekty a snaží se být klientům stále k dispozici.

Obchodní zástupci jsou oceňováni fixní mzdou s 20 % variabilní složkou. Podnik si samozřejmě nepřál zveřejňovat konkrétní mzdy svých zaměstnanců (20, 26).

Dle odborníka je toto nastavení zcela nevhodné, nemotivuje obchodní zástupce dostatečně. Zástupcům pracujícím v takovémto systému stačí splňovat průměrné roční „očekávání“ resp. dosahovat alespoň takových výsledků jako minulý rok a zároveň jim nehrozí žádný postih, pokud takovýto objemů prodeje nedosáhnou. Obchodní zástupci mají své jistoty, mají svou stálou mzdu a nezáleží na jejich osobním nasazení, není na ně vyvíjen tlak na výsledky, který je v řízení větších podniků v prodejních odděleních samozřejmostí (36).

Navrhuji systém změnit a obchodní zástupce motivovat následujícím způsobem:

- **Ve všem mít přehled** – pravidelné schůzky obchodních zástupců a vedení, kde budou probírány zakázky na další kvartál a veškerá problematika s nimi spojená. Podnik si může výrazně usnadnit práci zavedením CRM systému, tedy obchodnímu nástroji, pomocí kterého podnik dlouhodobě a systematicky dbá na udržování kvalitních vztahů se zákazníky. (36)
- **Pravidelná komunikace s partnery** – Zástupci by měli být v pravidelném kontaktu se svými partnery, měli by je pravidelně informovat o nejnovějších produktech, aktivně se zajímat o jejich stavební projekty a neustále jim nabízet produkty společnosti Lucis. Komunikace se dá vést pomocí velkého množství kanálů, preference jednotlivých kanálů byly zjištěny díky výzkumu provedeného v této práci.
- **Tlak na výsledek, obchodní plány** – Obchodní zástupci by měli být schopni vytvářet obchodní plány na další kalendářní rok. Stavební projekty se sjednávají s ročním ale i delším odstupem, zástupci by měli sestavovat detailní plány odbytu a hlídat, že veškeré

procesy spojené s danými zakázkami probíhají hladce. Zároveň by na základě těchto plánů měly být stanoveny cíle pro jednotlivé zástupce, od kterých se poté budou odvíjet jejich variabilní složky odměny.

- **Odměny** – Zástupci jsou spokojeni se všemi jejich nefinančními benefity, dle odborníků ale nejsou dostatečně motivováni. Jejich variabilní složka by měla tvořit obecně 40 - 50 % jejich celkové roční mzdy, aby byli tlačeni stále zvyšovat odbyt. Bonusy budou dle plnění obchodního plánu vypláceny vždy až v prvním čtvrtletí následujícího roku, a to z toho důvodu, aby byli obchodní zástupci motivováni dlouhodobě (36, 38).
- **Měření výsledků obchodních zástupců** – Plnění obchodního plánu by mělo být hodnoceno pomocí předem stanovených faktorů. Měření by mělo být na měsíční bázi s retrospektivním vyhodnocením výsledků za celý rok a následným vyplacením odměn. Na měření výkonnosti se často využívá Key performance indicator (KPI). Jde o souhrnný ukazatel obsahující několik vybraných faktorů, které jsou průběžně hodnoceny během roku. Faktory mají různou váhu, a tudíž jsou pro vedení i pro obchodního zástupce různě důležité (37, 38).

V případě obchodních zástupců podniku Lucis doporučuji zaměřit se na následující:

- Obraty dosažené portfoliem zákazníků konkrétního obchodního zástupce;
- Dodržování splatnosti vystavených faktur zákazníky obchodního zástupce;
- Vymáhání pohledávek za zákazníky, kteří nezaplatili za dodávku ve sjednaném termínu;
- Aktivní rozšiřování portfolia zákazníků
 - Získávání úplně nových zákazníků;
 - Přeměna potenciálních zákazníků do reálných zákazníků, kteří přinášejí podniku zakázky.

Tímto způsobem budou obchodní zástupci dostatečně motivováni k vydávání vyššího „obchodního úsilí“. Podnik by měl dosahovat vyšších obrátů a obchodní zástupci za to budou náležitě odměňováni a to z obrátu, který bude nad rámec stávajících očekávání.

3.3.2 Systém retrospektivních slev z celkového obrátu

Aby podnik zvýšil svůj obrát, nestačí pouze motivovat obchodní zástupce a další zaměstnance podniku. Je nutné pravidelně komunikovat s klienty a nabízet jim nejnovější produkty, dále je nutné vyvíjet iniciativu a odběratele motivovat k nákupu.

Po konzultaci s odborníky z oboru B2B obchodu navrhuji sestavit nový slevový systém, který by měl odběratele celoročně dlouhodobě motivovat k nákupům a dosahování předběžně přislíbených obrátů.

Posledním a nejdůležitějším návrhem této práce je kompletně zrušit aktuální nastavené finanční benefity a od dalšího roku nastolit úplně nový spravedlivý a částečně transparentní B2B systém, který bude reálně motivovat všechny obchodní partnery k větším obrátům. Nebude se jednat o zastaralý systém kde dlouhodobí partneři dosahovali nejvyšších slevy již z minulosti, i když takovým slevám aktuální odběry zboží neodpovídají, jde o tzv. „nostalgické slevy“ (36). Tento problém lze jednoduše ilustrovat na rozdílech v tabulce benefitů jednotlivých parterů z České republiky a Maďarska v analytické části této práce.

Nutno podotknout, že jde o nepříjemný krok, který někteří partneři mohou vnímat negativně. Jde o návrh, který spravedlivě urovná veškeré sjednané podmínky, nutnost uplatnit plošně na všechny partnery, v rámci daného trhu, aby byl systém spravedlivý a motivoval zapojené firmy do vyšších odběrů (36, 38).

Současný systém, kde noví partneři nemají benefity skoro žádné a nemotivuje je to k vyšším tržbám je špatný (38).

Realizace (na vybraném trhu):

- Analýza obchodních partnerů
- Rozčlenění do obrátových skupin
- Představení partnerovi, specifikace obrátové skupiny
- Smluvní ujednání dané obrátové skupiny a náležící slevy = zajištění odbytu
- Objednávky během roku, zálohové slevy
- Retrospektivní vyplacení slev

Aby tento systém fungoval, musí si podnik Lucis nejprve provést analýzu všech svých partnerů na daném trhu podívat se na vývoj ročních tržeb a dle toho partnery rozřadit do „obratových skupin“. Poté musí obchodní zástupci systém představit klientům a zároveň pracovat s ročním obchodním (obratovým) plánem zmíněným v předchozí kapitole. Na základě tohoto plánu si sám klient stanoví, do jaké obratové skupiny chce být zařazen a sjedná se příslušná sleva náležící této skupině. Pokud si obchodní partner myslí, že v příštím roce dosáhne vyšších či nižších objemů zboží, než do jaké skupiny byl dle analýzy partnerů (nebo dle dat z předchozího roku) zařazen, je možné jej posunout o skupinu výše či níže. Dle tohoto ujednání bude písemně sjednána dohoda o slevě náležící určité skupině (38).

Písemným sjednáním dojde k „zajištění“ odbytu podniku Lucis v rámci obchodního plánu na následující rok a zároveň k motivaci zákazníků k nákupu. Dále k motivaci obchodních partnerů i zákazníků zvyšovat objem a získávat tak vyšší slevu (či bonus v případě obchodního zástupce.)

Všichni odběratelé tak získávají stejně podmínky, jak získat finanční benefity. Během roku obchodní partneři nakupují sjednaná svítidla dle svých stavebních projektů a získávají zálohy na slevu, tedy část předem sjednané slevy. Zbytek slev jim bude vyplacen na konci roku, dle toho, zda dosáhnou hranice dané obratové skupiny.

- V případě **vyšších obrátů**, podnik postoupí do vyšší skupiny a na konci roku mu bude vyplacena o to vyšší sleva.
- V případě **nižších obrátů** může podnik přijít o některé z nefinančních benefitů a bude na další kalendářní rok posunut do nižší obrátové skupiny. Zbytek slev jim nemusí být vyplacen, nebo bude vyplacena sleva z nižší skupiny.
- Princip zálohových slev tedy chrání podnik Lucis.

Velké firmy jako jsou CZ1, CZ2 nebo HUN1 budou schopny dosahovat původních výší slev, na které byli zvyklí. Může se ale stát, že těchto slev nebudou dosahovat stabilně. U menších firem, ve kterých vidí odborníci (36) velký potenciál, budou reálně motivováni k vyšším obrátům a budou mít možnost získat finanční benefity, na které v současném systému neměly nárok, protože nedosahovaly určitých obrátů nebo spolupracují s podnikem Lucis pouze krátkou dobu.

V následující tabulce je ilustrativně nastíněno, jak by měl systém fungovat. Data obsažená v tabulce si může podnik libovolně upravit dle velikosti daného trhu. **Hodnoty jsou tedy spíše názorné.** V této práci se snažím nastínit, jak systém obecně funguje, jaká je tam logika a jak by měl systém odběratele motivovat.

*Tabulka č. 11: Systém retrospektivních slev – ilustrační kalkulace
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 36,38)*

Systém retrospektivních slev z celkového obratu				
Obratová skupina	Roční objem odebraného zboží [tis. Kč.]	Výše slevy	Záloha	Doplatek slevy na konci období
A	0 - 50	0%	2/3	1/3
B	50 - 100	3%	2/3	1/3
C	100 - 200	5%	2/3	1/3
D	200 - 400	10%	2/3	1/3
E	400 - 500	15%	2/3	1/3
F	500 - 800	20%	2/3	1/3
G	800 - 1000	30%	2/3	1/3
H	1000 - 2000	40%	2/3	1/3
I	2000 - 4000	45%	2/3	1/3

Názorný příklad: Firma HUN1 zaměřující se na světelnou techniku pro hotely, kancelářské budovy, banky a další projekty podobných velikostí, informuje ve čtvrtém kvartále roku 2022 obchodní zástupce u svých obchodních plánech pro rok 2023. Na základě těchto plánů obchodní partner plánuje odebírat svítidla odhadem za 600 000 CZK (po přepočtu). Obchodní zástupci podnik HUN1 po analýze tržeb z předchozích let (tabulka číslo 6) zařadili do **obratové skupiny E** (objednávky fluktovaly mezi 200 – 400 tisíci korunami, ale v roce 2019 objednal podnik za 1,5 milionu a v roce 2018 za 917 tisíc, v roce 2020 poté za 298 tisíc Kč. Viz příloha této diplomové práce). Díky nově stanovenému obchodně-obratovému plánu a informacím získaným od klienta podnik Lucis ví, že HUN1 bude v následujícím roce pracovat na velkém projektu s odhadovaným odběrem 600 000 CZK a pro podnik zařadí do **obratové skupiny F a smluvně si sjednají slevu 20 %** na odebírané zboží v tomto roce **s dvoutřetinovou zálohou na slevu**. Podnik během roku objednává svítidla, platí faktury a je mu vyplácena sleva 2/3 z 20 % vůči zaplacené faktuře. Na konci roku 2023 jsou veškeré objednávky vyhodnoceny, podnik HUN1 dosáhne obrátů 615 000 CZK a je mu vyplaceny zbylá 1/3 z této slevy. Mezitím HUN1

komunikuje s obchodními zástupci ohledně nadcházejících projektů a zástupci na základě těchto informací připravují plány pro rok 2024.

3.4 Shrnutí a časový plán realizace

Veškeré návrhy představené v této kapitole mají za cíl zvýšit produktivitu podniku Lucis s ohledem na zahraniční trh. Návrhy byly sestaveny na základě analýzy podniku a výzkumu spokojenosti obchodních partnerů.

Návrhy byly obecně rozděleny do třech základních kategorií zaměřujících se na rozdílné aspekty obchodního modelu podniku Lucis.

V kapitole **Optimalizace nákladů a cenotvorby** byly představeny způsoby, pomocí kterých může podnik částečně snížit své náklady spojené s výkonovou spotřebou, dále byla navržena optimalizace cenotvorby podniku pro zajištění dlouhodobého rozvoje podniku. Poslední návrh této kapitoly se zaměřoval na pokrytí rizika kolísání kurzů.

Následující kapitola **Zlepšení zákaznického servisu** byla zaměřena na zlepšení předprodejního, prodejního i poprodejního zákaznického servisu na základě zpětné vazby získané z výzkumného projektu obsaženého v této diplomové práci. Většina pozornosti v této kapitole je věnována zlepšení produktového školení, protože jde o nejpodstatnější krok, pomocí kterého mohou obchodní zástupci informovat obchodní partnery o nejnovějších výrobcích a o možnostech jejich využití či úprav. Poté jsou představeny způsoby, pomocí kterých může podnik efektivněji komunikovat s B2B segmentem v online prostoru, konkrétně jsou v práci uváděny způsoby, pomocí kterých podnik osloví potenciální ale i stále zákazníky e-mailem, na sociálních sítích a v oborových online magazínech. Dalším podstatným způsobem, jak zefektivnit komunikaci s klienty a případné reklamace je zřízení online zákaznického centra a technické podpory, které je věnována předposlední kapitola v rámci zlepšení zákaznického servisu. V poslední části této kapitoly je řešena problematika propagačních vzorků nabízených podnikem Lucis svým obchodním partnerům.

V poslední a nejdůležitější kapitole je probírána **Změna obchodní strategie**. V první části této kapitoly je představen systém motivování obchodních zástupců k dosahování lepších obchodních výsledků. V druhé části této kapitoly je poté představen systém retrospektivních

zálohových slev z celkového obrátu obchodního partnera, pomocí kterého mohou obchodní zástupci podniku Lucis motivovat všechny své odběratele k vyšším ročním obrátům.

3.4.1 Možné úspory podniku Lucis

V této kapitole jsou shrnuty veškeré úspory, kterých může podnik dosáhnout aplikací inovačních aktivit zmiňovaných v této práci.

V rámci kapitoly Optimalizace nákladů byl představen způsob, jak ušetřit na výkonové spotřebě, a to smluvním ustanovením výhradní spolupráce. Z povahy podnikání společnosti Lucis je zřejmé, že není úplně jednoduché garantovat dodavatelům určitý odbyt ať už jde o univerzální skleněné polotovary nebo o kovové díly, využívané v konstrukci nabízených svítidel. Jedinou aktuální možností, jak snížit náklady na výkonovou spotřebu je sjednat si výhradní spolupráci. Tato spolupráce by byla sjednána pouze na odběr polotovarů určených ke konstrukci dvou nejpopulárnějších svítidel nabízených společností Lucis – konkrétně svítidla IZAR a POLARIS. Tyto produkty jsou vyráběny na denní bázi v mnoha variantách, jelikož jsou vyhlášené mezi odběrateli. Dle názoru odborníka Martina Máši (38) by díky této spolupráci bylo možné snížit cenu nakupovaných polotovarů pro tyto konkrétní produkty o 7 až 10 %, záleží samozřejmě na sjednaném pravidelném objemu. Dle informací od obchodních zástupců a vedení podniku tvoří náklady na výrobu a konstrukci svítidel IZAR a POLARIS téměř třetinu celkových nákladů podniku a to z důvodu jejich popularity. Jednoduše se tedy dá konstatovat, že snížením nákladů na výrobu těchto svítidel například o 8,5 % dojde ke snížení celkových nákladů podniku. Situace je ilustrována v následující tabulce.

Veškeré další položky nákladů není možné efektivně snížit, celá problematika je dále vysvětlována v kapitole 3.1 Optimalizace nákladů.

Tabulka č. 12: Teoretické náklady podniku po optimalizaci (Zdroj: Vlastní zpracování)

Teoretické náklady podniku 2019 (8,5 % sleva)		
Spotřeba materiálu a energie (bez slevy)		18 381 000 Kč
Spotřeba (Výhradní spolupráce, sleva 8,5%)		17 681 603 Kč
Celkové náklady 2019		49 760 000 Kč
Celkové náklady po optimalizaci		49 060 603 Kč
Výsledné procentní úspory		1,41%
Výsledné vyčíslené úspory		699 397 Kč

3.4.2 Optimalizace cenotvorby podniku

V kapitole zaměřené na cenotvorbu bylo podniku doporučeno zvýšit marži u nabízených produktů, a tak zvýšit celkovou cenu o 5 – 15 %. Zdražení produktů bylo podloženo několika důvody uváděnými v kapitole 3.1.1. Plošné zdražení celého sortimentu přímo ovlivní výši ročních obrátů podniku, taktéž je podniku doporučeno zvýšit cenu atypických produktů na 115 – 130 % standardní ceny, protože aktuálně jsou nabízeny za stejnou cenu, jako produkty standardní i přes zvýšené náklady spojené s úpravou takových produktů. Atypické objednávky tvoří dle informací od obchodních zástupců v současné době asi 1/4 objemu celkových objednávek)

Výsledek optimalizace bude ilustrován na tabulce obrátů a nákladů podniku za poslední roky a bude aplikován i návrh na optimalizaci nákladů. Pro tuto tabulku bude kalkulováno s 10 % zvýšením cen standardních produktů (3/4 vyráběného objemu svítidel) a zároveň s 15 % zvýšením cen atypických svítidel (1/4 vyráběného objemu svítidel).

Tabulka č. 13: Dopad optimalizace nákladů a cenotvorby (Zdroj: Vlastní zpracování)

Vývoj obrátů, nákladů a výsledku hospodaření			
Rok	Čistý obrát	Náklady	Výsledek hospodaření po zdanění
2015	66 314 000 Kč	62 467 000 Kč	3 847 000 Kč
% meziroční rozdíl	-10,71%	-7,19%	-67,87%
2016	59 213 000 Kč	57 977 000 Kč	1 236 000 Kč
% meziroční rozdíl	-3,41%	-7,10%	169,58%
2017	57 193 000 Kč	53 861 000 Kč	3 332 000 Kč
% meziroční rozdíl	-2,23%	-2,17%	-3,21%
2018	55 918 000 Kč	52 693 000 Kč	3 225 000 Kč
% meziroční rozdíl	-4,95%	-5,57%	5,18%
2019	53 152 000 Kč	49 760 000 Kč	3 392 000 Kč
% rozdíl	11,25%	-1,4%	197%
2019 Optimalizace nákladů a cenotvorby*	59 131 600 Kč	49 060 603 Kč	10 070 997 Kč

*V ilustračním příkladě je kalkulováno s 8,5 % snížením nákladů na populární svítidla POLARIS a IZAR, tvořící cca 1/3 celkových nákladů podniku. Dále je kalkulováno s 10% zdražením standardních svítidel a 15% zdražením atypických svítidel

Kombinace optimalizací nákladů a cenotvorby podniku přinese 11% nárůst obrátů a 1,4% snížení nákladů. Rozdíl obrátů a nákladů se projeví ve výrazném zvýšení výsledku hospodaření podniku.

3.4.3 Náklady na realizaci inovačních aktivit

V následující kapitole jsou shrnuty veškeré náklady na předkládané inovace. Náklady, které nešly přímo za podnikem, ale byly adresovány jiné straně v této tabulce nebyly uvedeny.

Pokud započítáme u všech položek maximální hodnoty, získáme celkové náklady na inovaci zákaznického servisu ve výši 420 000 Kč. Náklady na ostatní procesy spojené s těmito aktivitami jsou již pokryty v rámci mzdy jednotlivých zaměstnanců, například práce spojená s newsletterem zahrnuje asi 2h týdně a dá se jednoduše vložit do pracovní náplně obchodního zástupce. Na tyto a podobné aktivity tedy nejsou přikládány žádné vyšší náklady.

Tabulka č. 14: Souhrn nákladů na všechny předložené inovace (Zdroj: Vlastní zpracování)

Celoroční náklady na zlepšení zákaznického servisu		Suma
Produktové školení	Proškolení vedoucího technického pracovníka 10 - 20 000 Kč	20 000,00 Kč
	Zlepšení audiotechniky 4 000 Kč	4 000,00 Kč
	Natáčení sady videoškolení - 20 000 Kč	20 000,00 Kč
Informování o nejnovějších projektech	Grafická šablona newsletteru - 4 000 Kč	4 000,00 Kč
	Zřízení newsletteru a implementace na web - 12 000 Kč	12 000,00 Kč
	Placená spolupráce s oborovými magazíny 5 - 20 000 Kč měsíčně	240 000,00 Kč
Zákaznické centrum – technická podpora	Zřízení online zákaznického centra, implementace a zaškolení - [20 - 30 000 Kč hotové řešení] [120 000 Kč řešení na míru]	120 000,00 Kč
Celkové "maximální" náklady		420 000,00 Kč

3.4.4 Shrnutí a dopady nové obchodní strategie

V kapitole 3.3 byla představena nová obchodní strategie, která by měla přinést podniku Lucis vyšší obraty díky dlouhodobé finanční motivaci obchodních zástupců ale i samotných odběratelů. Tuto strategii je ale nutno aplikovat s určitým časovým posunem, stavební projekty obchodních partnerů se sjednávají a připravují z pravidla rok až dva dopředu, proto je možné strategii reálně aplikovat až od roku 2023/2024. Z toho důvodu není možné pomocí nové strategie zaplatit navrhované inovační aktivity spojené se zlepšením zákaznického servisu, tyto náklady musí podnik pokrýt aktuálním finančním kapitálem, nebo si na tyto náklady vzít půjčku.

Nová obchodní strategie má dva hlavní cíle, vysvětlené z již zmiňované kapitole 3.3 a to motivace obchodních zástupců ale i odběratelů samotných. Konkrétní dopad na prodeje podniku Lucis samozřejmě není možné přesně vyčíslit, každopádně pomocí těchto „nástrojů“ by měl být podnik schopen, dle názorů odborníků (36), zvýšit své obraty až o 20 %, pokud bude situace na trhu dobrá a celý obor stavebnictví bude dále prosperovat, stejně jako tomu bylo

posledních 10 let. V následující tabulce jsou shrnuty veškeré inovační aktivity představené v této diplomové práci. V tabulce je kalkulováno s původními hodnotami podnikových ekonomických výsledků z roku 2019, poté jsou hodnoty jednotlivých ukazatelů upraveny o veškeré důsledky inovačních aktivit z kapitoly soustředící se na optimalizaci nákladů a cenotvorby a v upravených nákladech je také kalkulováno s navýšením nákladů pokrývajících zlepšení zákaznického servisu. V řádku Dopady nové obchodní strategie je poté zobrazen konzervativní odhad nárůstu celkového odbytu podniku při vhodné motivaci obchodních zástupců ale i odběratelů.

Tabulka č. 15: Dopady nové obchodní strategie podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)

Dopady nové obchodní strategie			
Položka	Čistý obrat	Náklady	Výsledek hospodaření po zdanění
Hodnoty z 2019	53 152 000 Kč	49 760 000 Kč	3 392 000 Kč
Upravené hodnoty z 2019*	59 131 600 Kč	49 480 603 Kč	9 650 997 Kč
Dopady nové obchodní strategie	65 044 760 Kč	54 428 663 Kč	10 616 097 Kč
Rozdíl oproti 2019	11 892 760 Kč	4 668 663 Kč	7 224 097 Kč
% Rozdíl oproti 2019	22%	9%	213%

*Hodnoty jsou upraveny o optimalizaci nákladů i cenotvorby a do nákladů jsou dále kalkulovány náklady na zlepšení zákaznického servisu

Tabulka č. 15 ilustruje konzervativní odhad nárůstu celkového odbytu v prvním roce po implementaci slevového systému, a to o 10 %. Dle názoru odborníka je možné obrat během let konstantně zvyšovat, každopádně v prvním roce nárůst rozhodně nebude tak výrazný jako byl původní odhad. Tento odhad zároveň neuvažuje faktor času, protože byly všechny inovační aktivity implementovány během stejného časového období, což reálně není možné. Časový plán a postup realizace bude nastíněn v následující kapitole.

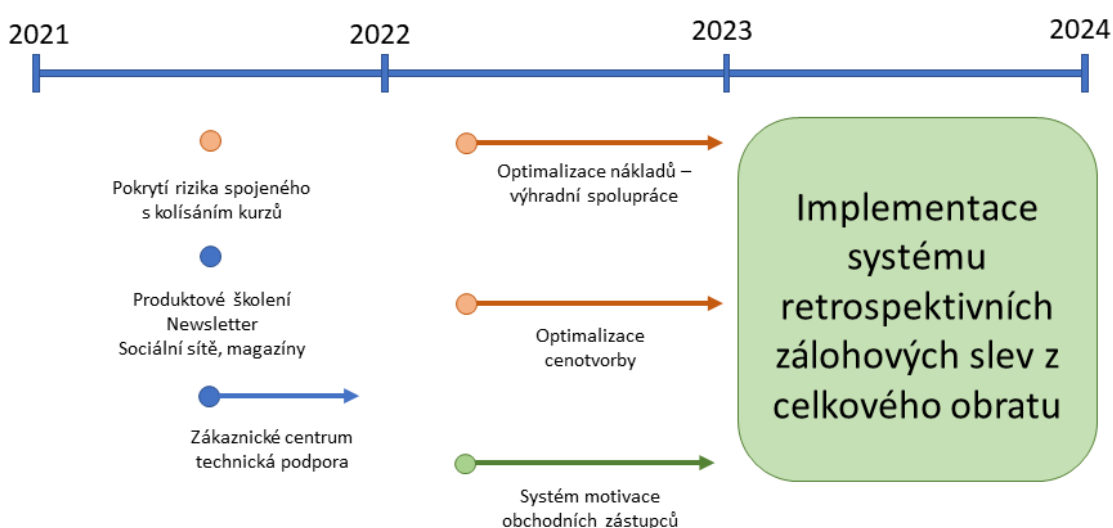
V konzervativním ilustračním příkladu výše bude po úspěšném aplikování veškerých zmiňovaných inovačních aktivit by podnik byl schopen zvýšit svůj čistý obrat až o 22 % oproti roku 2019. Toto zvýšení by bylo spjato s nižším odhadovaným zvýšením objemu výroby a to o 10 %. Reálné hodnoty budou samozřejmě rozdílné, k implementaci bude docházet postupně během několika let a motivace odběratelů pomocí slevového systému je spíše dlouhodobým úkolem. V předchozích kapitolách bylo zmíněno, že podnik je schopen zvyšovat objem své výroby až o 20 %, na tuto výrobu má připravené výrobní kapacity. Problém byl pouze s odbytem, tedy s objemem vyráběného zboží, který meziročně klesal. Využitím kombinace navrhovaných inovačních aktivit bude podnik z dlouhodobého hlediska schopen dosáhnout

„ideálních“ obrátů a nákladů a rentability vlastních tržeb kolem 16 % oproti původním 6 %, kterých podnik dosahoval v předchozích 5 letech.

3.4.5 Časový plán realizace inovačních aktivit

Aby se podniku podařilo efektivně zvýšit svou produktivitu, navrhuji provést navrhované inovační aktivity v pořadí vyobrazeném na následujícím grafu. Položky byly na časovou osu vkládány dle náročnosti a závislosti na okolních vlivech.

- Do konce aktuálního roku je reálně možné vyřešit problematiku kolísání kurzů, sjednáním forwardových či opčních operací v bance, kde má podnik Lucis své bankovní účty. Zároveň je možné vyřešit většinu dílčích částí inovačních aktivit spojených se zlepšením zákaznického servisu. Pouze v případě vývoje zákaznického centra na míru, se může projekt protáhnout až do roku 2022. Vedení podniku společně s ekonomickým oddělením by měli provést analýzu nákladů podniku a připravit se na optimalizaci.
- Začátkem roku 2022 by se podnik měl zaměřit na optimalizaci svých nákladů díky sjednaným výhradním spolupracím na dodávky skleněných polotovarů. V posledním kvartálu roku 2021 by podnik měl mít veškeré informace o objednávkách a projektech svých obchodních partnerů a tudíž budou obchodní zástupci dokonale informováni o velikostech jednotlivých objednávek. Během jednotlivých kvartálů roku 2022 by měl podnik také postupně upravovat svou cenotvorbu ať už se jedná o zdražení atypických produktů nebo plošné zvýšení marže na standardních svítidlech.



Graf č. 20: Časový realizační plán inovačních aktivit (Zdroj: Vlastní zpracování)

- V ideálním případě by měl podnik začátkem roku 2022 svých obchodním zástupcům představit novou obchodní strategii a začít implementací motivačního systému pro obchodní zástupce.
- V ideálním případě by začátkem roku 2023 měla být dokončena optimalizace nákladů i cenotvorby a obchodní zástupci by již měli být plně motivováni dosahovat nejlepších obchodních výsledků. Začátkem tohoto roku by tedy mělo být vše připravené na implementaci motivačního systému obchodních partnerů, tedy systému retrospektivních slev. Jak bylo již zmíněno v předchozích kapitolách, stavební projekty jsou projektovými manažery obchodních partnerů plánovány 1 – 2 roky dopředu a proto není možné slevový systém implementovat dříve, než v letech 2023 či 2024.
- Podnik by měl jednotlivé inovační aktivity vyhodnocovat na kvartální ale i roční bázi a dle výsledků těchto aktivit časový plán případně upravovat.

ZÁVĚR

V současném vysoce konkurenčním prostředí je nezbytné, aby se podnik neustále zdokonaloval a posouval se tak kupředu. Právě díky inovacím, je podnik schopen udržet si pozici na dynamickém trhu a být tak konkurenceschopný. Inovační činnost je však velmi široký pojem zasahující do všech procesů v dané firmě, ať už přímo či nepřímo.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo vypracovat návrhy inovačních aktivit, které by pomohly zvýšit produktivitu podniku a zlepšit jeho ekonomické výsledky. Dílčími cíli této práce bylo vypracovat teoretický základ práce, provést analýzu vybraného podniku, zanalyzovat obchodní aktivity podniku a provést kvalitativní výzkum. Dle mého názoru byly všechny cíle této práce splněny.

Společnost Lucis, s.r.o. je výrobním podnikem s bohatou historií, zaměřující se na kvalitní ruční výrobu technicko - designových svítidel. Právě kvalita a originalita nabízených produktů je hlavní konkurenční výhodou podniku. Lucis se věnuje zakázkové výrobě svítidel pro evropský B2B segment, kdy je drtivá většina obchodních operací sjednávána skrze obchodní partnery. Lucis se tedy částečně pohybuje ve stavebním průmyslu, ale soustředí se pouze na prodej. Svítidla prodávaná společností jsou využívány ve velkých stavebních či rekonstrukčních projektech a to jak v soukromých, tak ve veřejných prostorech.

Tato diplomová práce byla rozdělena do několika následujících částí.

V první teoretické části byly popsány veškeré důležité pojmy z oboru inovací a mezinárodního obchodu. Tato část slouží k lepšímu přiblížení dané problematiky.

V druhé, stěžejní analytické části byl představen podnik Lucis jako takový. Nejprve byly popsány základní charakteristiky podniku, organizační struktura a nabízený sortiment. Poté byla provedena analýza vnitřního okolí podniku pomocí 7S analýzy. Byla tedy popsána strategie, struktura, styl řízení, styl manažerské práce, spolupracovníci, schopnosti a v neposlední řadě sdílené hodnoty podniku Lucis. Následovala analýza vnějšího okolí podniku zahrnující analýzu zákazníka, business model podniku a informace o obchodních partnerech a dodavatelích podniku. Dále byly představeny a popsány veškeré ekonomické a provozní faktory ovlivňující mezinárodní obchod či provoz podniku. Provedené analýzy byly následně

shrnuty ve SWOT analýze, kde byly popsány veškeré silné a slabé stránky podniku společně s příležitostmi a hrozbami.

Práce dále obsahuje výzkum zákaznického servisu. Nejprve byli představeni vybraní obchodní partneři z České republiky a z Maďarska, poté byly popsány sjednané obchodní vztahy a finanční a nefinanční benefity. V samotné výzkumné části byl představen výzkum jako takový a jeho cíle, použité metody, respondenti a etika. Byly uvedeny všechny položené otázky, zaměřující se na jednotlivé části zákaznického servisu a odpovědi na tyto otázky byly systematicky analyzovány a vyhodnoceny. Na základě výstupů z výzkumu byly nashromážděny všechny zjištěné pozitivní a negativní faktory. Tyto faktory byly dále využívány v návrhové části.

Závěrečná kapitola Vlastní návrhy byla rozdělena do 3 hlavních částí.

Nejprve byly představeny návrhy spojené s optimalizací nákladů a změnou cenotvorby. Tyto návrhy byly sestaveny na základě provedené analýzy podniku.

Dále byl prezentován soubor aktivit, pomocí kterých by podnik mohl zlepšit mnoho aspektů zákaznického servisu. Konkrétně se jedná o návrhy, které vedou ke zlepšení produktového školení, informování o nejnovějších produktech a zřízení zákaznického centra.

Poslední návrhy byly spjaty s podporou prodeje a se zajištěním vyššího odbytu. Podniku byl navržen způsob, pomocí kterého by měl změnit svou obchodní strategii. Nejprve byl přeložen systém pro motivaci obchodních zástupců, k podávání stále lepších obchodních výsledků. A v neposlední řadě také systém retrospektivních slev, pomocí kterých budou odběratelé samotní finančně motivováni k větším objednávkám, a tudíž vyšším obrátům pro podnik Lucis.

Závěrem návrhové části byly shrnuty veškeré možné úspory, plynoucí z předložených inovačních aktivit, dále náklady na inovace zákaznického servisu a také odhad možných dopadů při implementaci nové obchodní strategie. Všechny inovační aktivity byly poté nashromážděny na časovou osu, na které byl nastíněn realizační postup těchto inovačních aktivit. Veškeré inovační aktivity byly během psaní této diplomové práce pravidelně konzultovány s vedením společnosti i s obchodními zástupci a jejich implementace bude zvažována k dalšímu kalendářnímu roku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej. *Manuál hodnocení inovační výkonnosti*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-796-3.
- (2) VEBER, Jaromír. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.
- (3) BARTES, František. *Inovace v podniku*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. ISBN 978-80-214-3634-3.
- (4) Organisation for Economic Co-operation and Development. *Oslo Manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data. 3rd ed.* Paris: The measurement of scientific and technological activities, 2005. ISBN 92-64-01308-3. ISSN 19900414.
- (5) BŘEČKOVÁ, Pavla a Karel HAVLÍČEK. *Inovace a jejich financování v malé a střední firmě*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2016. Eupress. ISBN 978-80-7408-137-8.
- (6) ŠTĚRBOVÁ, Ludmila. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4694-4.
- (7) KRUGMAN, Paul R., Maurice OBSTFELD a Marc J. MELITZ. *International trade: theory and policy*. Uttar Pradesh India: Pearson, 2017. ISBN 978-93-325-8576-8.
- (8) PALÁT, Milan, Aleš PEPRNÝ a Daniel Kwabena TWEREFU. *Mezinárodní obchod: International trade*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2014. ISBN 978-80-7509-064-5.
- (9) EDEH, Jude Ndubuisi, Divine Ndubuisi OBODOECHI a Encarnación RAMOS-HIDALGO. *Effects of innovation strategies on export performance: New empirical evidence from developing market firms. Technological forecasting & social change* [online]. Elsevier, 2020 (158), 11 [cit. 2020-7-12]. ISSN 0040-1625. Dostupné z: doi:10.1016/j.techfore.2020.120167
- (10) PECE, Andreea Maria, Olivera Ecaterina Oros SIMONA a Florina SALISTEANU. *Innovation and Economic Growth: An Empirical Analysis for CEE Countries*. Procedia economics and finance [online]. Elsevier B.V, 2015[cit. 2020-7-12]. ISSN 2212-5671. Dostupné z: doi:10.1016/S2212-5671(15)00874-6
- (11) MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.

- (12) CIOCANEL, Adrian Bogdan a Florin Marius PAVELESCU. *Innovation and Competitiveness in European Context*. Procedia economics and finance [online]. Elsevier B.V, 2015, 32(C), 728-737 [cit. 2020-12-13]. ISSN 2212-5671.
Dostupné z: doi:10.1016/S2212-5671(15)01455-0
- (13) DIRECTORATE-GENERAL FOR RESEARCH AND INNOVATION. *Europe 2020 flagship initiative Innovation Union*: SEC(2010) 1161, communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. 1. Luxembourg: Publications Office, 2011. ISBN 9789279176883. Dostupné z: doi:10.2777/27497
- (14) KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- (15) FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 2012. ISBN 978-80-266-0006-0.
- (16) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- (17) SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- (18) Úplný výpis z obchodního rejstříku LUCIS, s.r.o.. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online] Praha:2021 [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=594837&typ=UPLNY>
- (19) Profil. *Lucis interior lighting* [online]. Brno: Lucis, 2021 [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://www.lucis.eu/cz/o-nas/profil.html>
- (20) KAŇA, Vojtěch a Martin ŠULA. *Pravidelné schůzky s obchodními zástupci společnosti Lucis*. [ústní sdělení]. Lucis, s.r.o. Heršpická 813/5, Brno. 1.2. 2021 – 15.4.2021
- (21) PAVLÍK, David *Pravidelné videohovory s výrobní a technickou sekcí Lucis*. [ústní sdělení]. Lucis, s.r.o. Lánice 58, Velká Bíteš. 12.12.2020 – 10.1.2021
- (22) ŠPAČEK, Miroslav a Karel ČERVENÝ. *Kreativní metody v inovacích*. Praha: Oeconomica, 2020. ISBN 978-80-245-2322-4.
- (23) Graf EUR / Kč, ČNB. *Kurzy.cz* [online]. Praha: Kurzy.cz, 2021 [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>

- (24) Graf GBP / Kč, ČNB. Kurzy.cz [online]. Praha: Kurzy.cz, 2021 [cit. 2021-02-14].
Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-GBP/>
- (25) Graf HUF / Kč, ČNB. Kurzy.cz [online]. Praha: Kurzy.cz, 2021 [cit. 2021-02-14].
Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-HUF/>
- (26) ŠIRŮČEK, Jaromír. *Konzultace s vedením společnosti Lucis*. [ústní sdělení] Lucis, s.r.o. Lánice 58, Velká Bíteš. 1.2.2021 - 11.5.2021
- (27) Nejžádanější informace. *Český statistický úřad* [online]. Praha: ČSÚ [cit. 2021-04-08].
Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/nejzadanejsi-informace>
- (28) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- (29) LUCIS. *Facebook.com*. [online] LUCIS 2021 [cit. 2021-05-02].
Dostupné z: <https://www.facebook.com/luciscz>
- (30) Služby. *Dont be 'Fameless* [online] Praha: Fameless 2018 [cit. 2021-05-02].
Dostupné z: <https://fameless.cz/sluzby/>
- (31) REJNUŠ, Oldřich. *Finanční trhy: učebnice s programem na generování cvičných testů*. Praha: Grada Publishing, a.s, 2016. ISBN 978-80-247-5871-8.
- (32) Měnová opce. *Akcenta zahraniční měny a platby* [online] Praha: Akcenta 2021 [cit. 2021-05-09]. Dostupné z: <https://www.akcentacz.cz/menova-opce.html>
- (33) Jak efektivně vést online/remote workshopy. *Deloitte* [online] Praha: Deloitte 2021 [cit. 2021-05-09]. Dostupné z: <https://academy.deloitte.cz/kurzy/768>
- (34) Drátové mikrofony – XLR. *Alza a.s* [online] Praha: Alza.cz 2021 [cit. 2021-05-09].
Dostupné z: <https://www.alza.cz/dratove-mikrofony-xlr/18881828.htm>
- (35) KADLČÍK, David. *Konzultace obchodním zástupcem 1.WebIT*. [ústní sdělení]. 1.WebIT Impact HUB, Cyrilská 7, Brno. 8.4.2021
- (36) REMEŠ, Jiří a Daniel VAGASKÝ, *Konzultace s odborníky v oblasti B2B obchodu*. [ústní sdělení]. Shell Fleet Solutions Antala Staška 2027/77, Praha. 23.4.2020
- (37) What is a Key Performance Indicator (KPI)?. *Kpi.org*. [online] Washington 2021 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://kpi.org/KPI-Basics>

(38) MÁŠA, Martin. Konzultace s odborníkem přes B2B prodej. [ústní sdělení] UTA Czech
Praha. 24.4.2020

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Magický trojúhelník úspěchu inovace (Zdroj: 3, s. 38)	16
Obrázek č. 2: Hierarchické členění inovací (Zdroj: 5, s. 13)	18
Obrázek č. 3: Fáze produktové inovace (Zdroj: 5, s. 14)	20
Obrázek č. 4: Fáze inovačního procesu (Zdroj: 1, s. 17)	23
Obrázek č. 5: Schéma postupu při rozhodování o inovaci (Zdroj: 5, s. 23)	24
Obrázek č. 6: Organizace inovačního procesu (Zdroj: 5, s. 24)	25
Obrázek č. 7: Indikátory konkurenceschopnosti (Zdroj: 2, s. 19)	28
Obrázek č. 8: Porterův model diamantu (Zdroj: 2, s. 24)	29
Obrázek č. 9: Schéma organizační struktury (Zdroj: Vlastní zpracování, 20)	42
Obrázek č. 10: Vizualizace se svítidly IZAR C (Zdroj: 19)	43
Obrázek č. 11: Ukázka produktového portfolia na webu podniku (Zdroj: 19)	44
Obrázek č. 12: Komunikace podniku na sociálních sítích (Zdroj: 29)	106
Obrázek č. 13: Informace vystavované u jednotlivých produktů (Zdroj: 19)	110

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Vývoj obratu, Nákladů a výsledků hospodaření podniku (Zdroj: Vlastní zpracování dle 18)	54
Tabulka č. 2: Rentabilita tržeb podniku (Zdroj: Vlastní zpracování dle 18)	55
Tabulka č. 3: Struktura nákladů podniku (Zdroj: Vlastní zpracování dle 18)	56
Tabulka č. 4: Rozdíl v obratu, nákladech a VH (Zdroj: Vlastní zpracování dle 18)	56
Tabulka č. 5: Základní informace o vybraných partnerech (Zdroj: Vlastní zpracování dle 20, 26.)	62
Tabulka č. 6: Objednávky vybraných partnerů (Zdroj: Vlastní zpracování dle 20.)	63
Tabulka č. 7: Vybraní partneři a jejich benefity (Zdroj: Vlastní zpracování dle 20.)	66
Tabulka č. 8: Negativní faktory ze všech třech částí výzkumu (Zdroj: Vlastní zpracování) ...	87
Tabulka č. 9: Struktura nákladů podniku (Zdroj: Vlastní zpracování dle 18)	94

Tabulka č. 10: Rozdíl v obratu, nákladech a VH (Zdroj: Vlastní zpracování dle 18).....	111
Tabulka č. 11: Systém retrospektivních slev – ilustrační kalkulace (Zdroj: Vlastní zpracování dle 36,38)	116
Tabulka č. 12: Teoretické náklady podniku po optimalizaci (Zdroj: Vlastní zpracování).....	118
Tabulka č. 13: Dopad optimalizace nákladů a cenotvorby (Zdroj: Vlastní zpracování).....	119
Tabulka č. 14: Souhrn nákladů na všechny předložené inovace (Zdroj: Vlastní zpracování)	120
Tabulka č. 15: Dopady nové obchodní strategie podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)	121

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj kurzu EUR/CZK (Zdroj: 23).....	52
Graf č. 2: Vývoj kurzu GBP/CZK (Zdroj:24).....	53
Graf č. 3: Meziroční vývoj HDP České republiky	57
Graf č. 4: SWOT analýza podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)	61
Graf č. 5: Celková výše zakázek vybraných partnerů za období 2015 - 2020.....	63
Graf č. 6: Spokojenost s přístupem a komunikací obchodních zástupců Lucis (Zdroj: Vlastní zpracování).....	76
Graf č. 7: Preference komunikačních kanálů (Zdroj: Vlastní zpracování)	77
Graf č. 8: Náзор na produktová školení (Zdroj: Vlastní zpracování).....	77
Graf č. 9: Jsou podávané informace dostačující? (Zdroj: Vlastní zpracování).....	78
Graf č. 10: Chybí vám na školení něco konkrétního? (Zdroj: Vlastní zpracování)	78
Graf č. 11: Komunikuje konkurence lépe? (Zdroj: Vlastní zpracování)	79
Graf č. 12: Předprodejní kladné a záporné faktory (Zdroj: Vlastní zpracování)	80
Graf č. 13: Pravidelné informování o stavu objednávky (Zdroj: Vlastní zpracování).....	81
Graf č. 14: Jste spokojení se současným stylem řešení atypických objednávek? (Zdroj: Vlastní zpracování).....	82
Graf č. 15: Byly naplněny všechny vaše požadavky? (Zdroj: Vlastní zpracování)	82
Graf č. 16: Prodejní kladné a záporné faktory (Zdroj: Vlastní zpracování)	83
Graf č. 17: Sbírá podnik dle vašeho názoru aktivně zpětnou vazbu? (Zdroj: Vlastní zpracování)	84
Graf č. 18: Reklamovali jste v posledním roce objednané zboží? (Zdroj: Vlastní zpracování)	85
Graf č. 19: Poprodejní kladné a záporné faktory (Zdroj: Vlastní zpracování)	86
Graf č. 20: Časový realizační plán inovačních aktivit (Zdroj: Vlastní zpracování).....	122

PŘÍLOHY

Příloha I

Rozhovory s obchodními partnery

1) Jak hodnotíte přístup a komunikaci obchodních zástupců výrobce v rámci předprodejního servisu?

CZ1: Přístup obchodních zástupců výrobce hodnotím kladně, a to především díky firemnímu webu, který samotnou komunikaci zefektivňuje. Nejen, že je přehledný, ale nabízí také užitečné informace ohledně světél. Například si tam můžu stáhnout technické specifikace a 3D modely.

CZ3: S obchodními zástupci Lucis jsme spokojeni ale uvítali bychom možnost infolinky nebo nějakého chatbota v případě, že pokud máme nějaký menší dotaz, na který potřebujeme znát rychle odpověď a nechceme v takovém případě volat zástupci a čekat až si na mě vyčlení čas. Nebo vytvořit vyloženě technickou podporu oddělenou od obchodního oddělení! To by se nám hodilo.

CZ2: Jak přístup, tak i komunikaci hodnotíme kladně. Musíme říct, že doposud jsme s přístupem a s komunikací obchodních zástupců neměli nikdy problém, a to naše spolupráce trvá již pár let.

CZ4: Vstřícný a ochotný. Jsou dobře informovaní a tématu, se kterým za námi přijdou, většinou dobře rozumí. V tomto ohledu dostáváme užitečné informace a nebývá problém informace kvalitně zpracovat i pro náš prospěch.

1) How do you evaluate the approach and overall communication of sales representatives within the pre-sales service?

HUN4: We'd call it sufficient. We're usually able to get most of the information we need easily from Lucis website, like pdfs with info for products. So we actually aren't in touch with Lucis representatives that often but whenever we needed them the communication was reasonable, even tho it wasn't the fastest.

HUN3: In one word excellent. But to add up, we would appreciate some kind of newsletter, which would list news about product. As we are preparing for our upcoming projects, we would like to have a "heads up" about the newest products, ideally through newsletter or somekind of brochure.

HUN2: Everything is OK. They are not excessively aggressive and communication was always good. Our requirements are always handled on time and to our satisfaction.

HUN1: We are very satisfied with the approach of sales representatives. We receive information quickly and without long time delays. We have nothing to complain about.

1A) Který komunikační kanál preferujete a proč?

CZ1: Nejvíce preferuji e-mailovou komunikaci. Často totiž pracujeme na více projektech zároveň, kdy je důležité, aby informace byly na jednom místě a přístupné všem. E-maily jsou navíc snadno dohledatelné a mají určitou výpovědní hodnotu.

CZ3: Telefon a osobní jednání - stále pracujeme na projektech, tvoříme interiéry a potřebujeme většinou informace hned, nechceme čekat na email. V ideálním případě tuto komunikaci rozšířit o B2B server který by obsahoval parametry o produktech - přispělo by to k urychlení komunikace.

CZ2: Na obdobné - nejvyšší příčce v rámci komunikace stojí určitě e-mailová a telefonní komunikace. E-mailová komunikace především proto, že je často přehlednější, snadno dohledatelná a podle našeho názoru zaručuje "důkazní" materiál při případné konfrontaci. Naopak telefonní komunikace je rychlejší, osobnější a dá se díky ní získat více informací na základě aktivní diskuze.

CZ4: Telefon + email. Telefon kvůli rychlosti vyřízení a email, pokud se jedná o cenové nabídky, oficiální objednávky, atd. Tyto dvě možnosti jsou pro nás nejjednodušší, protože k nim nepotřebujeme žádný nový software nebo nové technologie a komunikace je přehledná. Pokud by náš partner poskytl řešení, kdy se stačí přihlásit interním heslem jako partner do firemní sítě a všechny informace by se schraňovali na jednom zabezpečeném místě, asi bychom takovou možnost uvítali. Celý proces by ale nesměl být složitější než jak je to teď.

1A) Which communication channel do you prefer and why?

HUN4: Email because we can look up anything from the previous messages, that's hard on social media and impossible using phone.

HUN3: We prefer phone calls as it is the quickest way possible to get information etc. The second choice would be email, when there is not such a rush. We don't really use social sites as it is not common in our company. Personal meetings were great before COVID, but online meetings are not as good as personal ones.

HUN2: Phone - for quick communication on a specific project. Email - general notifications, documentation and logistic. Personal meetings - usually 1-2 times per year to present news, to agree on business conditions and to inform on any organizational changes.

HUN1: We prefer email, especially since it is easy to trace history. In urgent situations we use mobile phone.

2) Jaký je váš názor na produktová školení pořádaná výrobcem?

CZ1: Zastávám názor, že školení jsou velmi důležitá. Dokonce bych preferoval více školení, a to jak v podobě videohovoru nebo osobně. Samotné školení bych více zaměřil na komunikaci mezi techniky spol. Lucis a projektanty, a to z důvodu větší informovanosti ohledně technických parametrů.

CZ3: Žádná jsme neabsolvovali, nebyli jsme nikdy pozváni. Jelikož se ale pohybujeme v prostřední elektromontáží tak základní produktové školení není potřeba, každopádně o produktové školení se zaměřením na konkrétní produkty a nové řady by bylo určitě zájem (několikrát ročně určitě ne, na to není čas ani peníze).

CZ2: Za poslední tři roky jsme absolvovali dohromady asi jen dvě školení, proto se v budoucnu určitě nebráníme jejich většímu počtu. Některé školení, by se tak mohly více zaměřit na technické parametry a možnou úpravu světél, jelikož se naše firma věnuje i atypickým objednávkám, pro které jsou tyto informace zásadní.

CZ4: Nepovažujeme to za "životně důležité", vzhledem k našim zkušenostem. Důležitá je pro nás kvalitní online prezentace, ze které lze čerpat kvalitní a aktuální informace. Ale když už nějaké produktová školení proběhnou, jsou přínosem. Jak jsme zmínili výše, bylo by zajímavé, upravit si školení podle našich aktuálních potřeb.

2) What is your opinion on product training organized by the manufacturer?

HUN4: Lucis products underwent very little changes in the past few years so we don't really find any training all that useful. Honestly pdf with instructions is sufficient and easier for later reference.

HUN3: Before COVID, the meetings were great we had a lot of time to discuss and we could take it nice and slow. But the online meetings are not for us, webinars are far too fast and we cant keep up with the lecturer. Also there is not enough time to discuss through out the webinar. We attended a few but then we gave up on those.

HUN2: None - we didn't participate, because we were not contacted about possible product training. We would appreciate to have full day product training, 1-2 per year, so we could together go through the technical features, product modifications, delivery times and also the possibility of discounts or other benefits.

HUN1: We were very satisfied with the training, they spent the whole day with us and everything took place in a pleasant atmosphere and friendly spirit. They explained to us everything we wanted to know. Perhaps, next time a Lucis technician or designer could attend the training to discuss more complex technical issues with us.

2A) Jsou podávané informace na školeních dostačující? Bývají zodpovězeny všechny vaše otázky?

CZ1: Většinou ano, informací je ale vždy mnoho, proto by bylo lepší udělat více seancí a oddělit tak obchodní a technické aspekty.

CZ3: Nevíme, nebyli jsme pozváni určitě bychom měli o školení zájem, především o technologie vysvětlující montáž a zavěšení všech světel.

CZ2: Většinou ano, ale vždy je co zlepšovat - jak na straně školitele, tak na straně školeného.

CZ4: Určitě ano, jsme dlouhodobě spokojeni s kvalitou i s informacemi. Obchodní zástupci jsou ochotní a mají o problematice přehled.

2A) Is the information provided during product training sufficient? Were all your questions answered?

HUN4: As we said in the previous questions Lucis products haven't changed a whole lot and we've been using them for a few years now so we're familiar with them and don't attend the training or contact Lucis support that often. But whenever we asked something we got the answer we needed in time.

HUN3: The amount of the information is sufficient but as we said the flow of webinars is too fast to keep up with the lecturer. It would be perfect to slow them down and add up more discussion. So all our questions would be answered.

HUN2: We cannot answer this, because we were never invited to product training. We participated in two video conferences, where we learn some news. However, the video conference could be longer because there was not enough time to go through everything and the informations that we got were also insufficient.

HUN1: Yes, we have always been completely satisfied with the training. Maybe more specific technical issues could be discussed.

2B) Chybí vám na školení něco konkrétního? Pokud ano, co to je?

CZ1: Jak jsem zmínil v předchozí otázce - školení bych více zaměřil na technické parametry daných produktů. Ideálně v rámci našich aktuálních projektů a využití daných svítidel v rámci projektu. Možná bych mohl zmínit i lépe zvládnutou audiotechniku a catering.

CZ3: Nebyli jsme pozváni, uvítali bychom i možnost školení přímo u nás na firmě. Přece jen je složité přepravit zaměstnance přímo na sídlo firmy dodavatele.

CZ2: Asi bychom uvítali lepší audiotechniku a více prostoru pro diskuzi jak v průběhu školení, tak i na jeho konci. Celkově jsme ale se školením spokojeni až na drobnosti, které zazněly již dříve.

CZ4: Chtěli bychom více "obchodních schůzek" a školení zvlášť. Bylo by přínosné oddělit tyto dvě aktivity, aby byly schůzky vždy efektivní a několik desítek zaměstnanců tak nemusí čekat až se dořeší nějaké téma, o kterém vůbec nic neví. Jelikož jsou zástupci firmy dost časově flexibilní, což jsme si ověřili při jednání o termínech školení, jistě by byli schopni zvládnout několik specializovaných meetingů navíc. Mohlo by to být přínosnější pro obě strany a vzniklo by tak více prostoru k prodiskutování připomínek obou stran.

2B) Are you missing something specific during product trainings? If so, what is it?

HUN4: We'd like Lucis to design and release new products, then we can talk about doing better product trainings. Speedy delivery of showroom samples would be very welcome too. If we return back to in-person training these would be great for picking the samples up if Lucis would manage manufacturing enough in time.

HUN3: We wouldn't say that something is missing, product trainings are packed with information. There is nothing we would think of that's not included.

HUN2: We are missing the possibility of free samples for our distributors. It is possible to rent some samples, but it is not very reliable and flexible service - ordering time, etc.

HUN1: As mentioned above, at trainings we, to a lesser extent, lack a greater opportunity to discuss more complex issues, ideally to divide trainings or discussion groups according to specialization - business, technology, design. However, this is not a big problem, but rather a recommendation for future training.

3) Komunikuje konkurence lépe?

CZ1: S komunikací s firmou Lucis jsme spokojeni. Na naše dotazy je většinou včas odpovězeno. Jak jsem už uváděl, uvítali bychom řešit na školeních naše aktuální projekty resp probírat otázky na příkladech z praxe.

CZ3: Ano konkurence dělá několik školení ročně, pracujeme přímo se světly, řešíme jednotlivé otázky na konkrétních případech z praxe. Především díky školením máme data o produktech a díky těmto datům můžeme výrobky plnohodnotněji nabízet v rámci prodeje i montáží.

CZ2: Komunikaci s firmou Lucis hodnotíme v porovnání s konkurencí velmi dobře. Dá se říci, že si firma Lucis vede obdobně nebo lépe než její tuzemská či zahraniční konkurence.

CZ4: Hlavně větší firmy investují více do online marketingu, takže jsou více viditelní online. Ať už ve formě zajímavých newsletterů, příspěvků na sociálních sítích a taky na portálech jako je Architonic, Archiportal atd. Takže je pak jednodušší i komunikace se zákazníkem, protože mu nabízenou značku už někde viděl a má k ní tak vyšší důvěru, než k něčemu co nikdy neslyšel. Co se týká interní firemní komunikace, tak je konkurence na podobné úrovni.

3) Does the competition communicate differently or better in some way?

HUN4: Not really, most companies may have nicer presentation but very often the product documentation is insufficient and/or it's harder to find.

HUN3: Most of the competitive companies are comparable communication wise. Of course some of them are slightly better or worse but nothing significant.

HUN2: No. Most competitors communicate worse. The level of communication is lower. Their level of product presentation is not good, and their way of promotion is too aggressive.

HUN1: From our experience, we can say that most competitors in the Hungarian and European market communicate worse. We mainly come across complicated, confusing websites or they do not have a product catalog available online, and then we have to obtain all technical specifications in a difficult way.

4) Uvítali byste pravidelné informování o stavu objednávky v průběhu výroby?

CZ1: Asi ano, ale velmi stručně. Možná jen v případě, kdy by se objednávka výrazně zpozdila.

CZ3: Určitě ano, především mít co nejdříve informace o případném zpoždění výroby která by měla následně vliv na montáž u koncového zákazníka. Průběžné informace o stavu objednávky nám následně dokáží i ušetřit čas při plánování práce. Velmi cenné informace.

CZ2: Aktuální způsob informovanosti hodnotíme jako dostačující. Stačí nám, když je objednávka potvrzena a je nám sděleno přibližné datum doručení.

CZ4: Důležité je pro nás dostat přesnou informaci s předstihem, nejlépe závazný termín dodání objednávky, a tento termín dodržet. Pokud je výroba schopna toto zajistit, pak není problém. Pokud jsou ale v procesu nějaké komplikace bylo by dobré o nich vědět.

4) Would you like to be informed more often about the status of the order during production?

HUN4: No, unless it's price changes or delays.

HUN3: If everything is okay with the order and everything is up to date, there is no need to get more information and status confirmations about the orders. But if there is a problem or somekind of delay we would like to be informed as soon as possible.

HUN2: We would like to have more info about the exact delivery date and time within 24 hours of ordering. And if there is any change in delivery time, immediate information about this change via phone.

HUN1: We would like to know where our goods are located, nowadays tracking of shipments is becoming the standard. Above all, it is good to know the location of the shipment and information about possible complications during transport. We can then respond to these facts and plan more for the future.

5) Jste spokojení se současným stylem řešení atypických objednávek?

CZ1: Atypických objednávek máme minimum, protože využíváme především světél z firemního katalogu. Ale i tak můžu říct, že jsme s komunikací spokojeni.

CZ3: Jsme spokojení především s komunikací obchodního zástupce a informacemi od něj. i s komunikací s technickým oddělením. Atypických objednávek neděláme za rok mnoho, ale nemáme k současnému stylu řešení žádné výtky.

CZ2: Ano. Dokonce můžeme říci, že řešení atypických objednávek představuje podstatnou konkurenční výhodu firmy Lucis, která přispívá k naší celkové spokojenosti.

CZ4: Delší časové období jsme nemuseli řešit atypickou zakázku, takže nemůžeme posoudit aktuální situaci. Pokud jde ale o naše zkušenosti z minulých let, komunikace byla, až na pár výjimek, příkladná. Byla vidět velká snaha o poskytnutí informací. Pokud konkrétní osoba něco nevěděla, informaci jsme dostali později, ale dalo se s ní pracovat.

5) Are you satisfied with the current management and the way of communication when dealing with atypical orders?

HUN4: We've never done any atypical orders, only use the regular catalog.

HUN3: We don't work with atypical orders. We always choose products from your standard catalog. We are quite happy with the number of products listed in standard catalog so we don't need atypical products.

HUN2: Yes we are. Our main focus is on atypical and specific orders. These orders are usually more complicated on communication and execution. Another difficult parameter of atypical orders is also transportation.

HUN1: Sometimes it's harder for us to communicate everything we need. Overall, we evaluate the system of solving atypical orders positively and satisfactorily.

5A) Byly naplněny všechny vaše požadavky? (jaké požadavky to byly?)

CZ1: Ano nakonec byly naše požadavky splněny - potřebovali jsme změnit objem zboží s co nejmenší změnou doby dodání.

CZ3: U jednoho sériového svítidla jsme potřebovali změnit rozměry kvůli vyplnění prostoru, vše proběhlo v pořádku, komunikace oz. hodnocena na výrobnou. V druhém případě jsme potřebovali větší svítivost do malého svítidla, tam byly možnosti bohužel omezené.

CZ2: Jednoznačně ano. Vždy, když jsme na firmu Lucis obrátili s atypickou objednávkou, nebyl v tom problém. Jednalo se například o atypické rozměry, délky, zdroje ve svítidlech atd.

CZ4: Ano. Řešili jsme zajištění vzorků pro klienta. Vzorky jsme dostali, předali klientovi a díky tomu jsme měli jednodušší vyjednávací pozici. K naší úplné spokojenosti, chybělo jen to, že jsme na vzorky museli čekat déle, než bylo slíbeno. Věříme, že při dalším řešení individuálních požadavků si opět vyhovíme.

5A) Have all your requirements been met? (what were these requirements? - give examples)

HUN4: We've never done any atypical orders, only use the regular catalog.

HUN3: As we said earlier we don't work with atypical products. So we can't really answer this question.

HUN2: Yes (Orders, loan of samples, atypical design).

HUN1: It was a matter of shortening the delivery time and negotiating a faster carrier. Another project involved changing part of the ordered assortment to atypical products (shortening the light fixture and changing the material). Everything went smoothly.

6) Sbírá podnik dle vašeho názoru aktivně zpětnou vazbu?

CZ1: Na produktových školeních dochází často k diskusím. Mimo tyto školení ale necítíme, že by podnik zpětnou vazbu aktivně sbíral. Vlastně až tento rozhovor považuji za první krok, což je škoda.

CZ3: Málo, určitě bychom rádi zpětnou vazbu firmě nabídli, pro zlepšení vztahů i pro případné jiné výhody.

CZ2: Myslíme si, že se snaží, nicméně ne vždy je možné ji získat - zvláště v této době.

CZ4: Myslíme si, že spíše ne, ale vidíme, že se na tom pracuje! Také jsme měli několik připomínek, jak jsme již psali v předchozích otázkách. Prosby byly vyslyšeny, ale konkrétní zlepšení a řešení jsme zatím nepozorovali. Bylo nám přislíbeno, že řešení jsou v procesu, tak zatím věříme a čekáme.

6) Does the company actively collect feedback from customers?

HUN4: Probably.

HUN3: Yes as this questionnaire is part of it, even when it doesn't come directly from the company. Most of the feedback goes through meetings and sometimes through emails or calls.

HUN2: Don't know. To ensure the best possible cooperation, the company should actively receive feedbacks and information about current situation.

HUN1: We definitely think so. We consider this to be one of the most effective ways to improve.

7) Reklamovali jste v posledním roce objednané zboží? O jaký typ problému šlo?

CZ1: Vybavuji si jen propíchnutou krabici. Ale za to mohla přepravní společnost, která za danou škodu odpovídala.

CZ3: Ne, byli jsme s objednávkami vždy spokojeni. V Rámci záruky jsme žádný produkt ještě nereklamovali.

CZ2: Nevzpomínáme si. Nejspíš jsme byli vždy naprosto spokojeni.

CZ4: Nebyli jsme spokojeni s dobou dodání a s kvalitou nabízených služeb u vámi vybrané přepravní firmy, problém jsme si s vámi vyřešili. Řešili jsme to přepravou produktu alternativní dopravou, možná by bylo dobré vyřešit vlastní logistiku a nespoléhat se na externí partnery, kde se těžko kontroluje kvalita přepravních služeb. Jelikož jsou produkty z pravidla křehké a je potřeba zvýšené opatrnosti při nakládání a vykládání, bylo by lepší spolehnout se na pracovníka, který zajistí bezproblémový průběh převozu.

7) Has there even been a complaint that you had to make with the manufacturer? What was the problem?

HUN4: Several orders had broken glass, but Lucis always responded fast in these cases.

HUN3: We have never had a problem with manufacturer so far. We were always happy with the orders and we have never filled a complaint about any order.

HUN2: Yes, there was. It was problem abouty damaged luminaires, where several chips for the LED panel were damaged. It was probably a manufacturing error. All errors were documented and sent to the responsible authority.

HUN1: Yes, once we were delivered goods with broken glass, probably during transport. The complaint was settled by compensation.

8) S firmou Lucis s.r.o. spolupracujete již určitou dobu, uvítali byste další benefity, které například nabízí konkurence?

CZ1: Asi bychom uvítali větší množstevní ceny u předem sjednaných větších objednávek. Konkurence nad určité množství často nabízí dopravu zdarma nebo další doprovodné služby jako poskytnutí náhradních dílů, rozšířená záruka, servis atd.. Na odlehčení bych uvedl také vánoční dárky nejenom pro vedení!

CZ3: Zboží pro B2C prodej, produktový feed který by mohl být použit pro e-commerce, kromě projektů se věnujeme i přeprodeji svítidel na našem eshopu... Dále bychom uvítali celoroční zpětný bonus z nákupu při dosažení určitého obrátu.

CZ2: V rámci možností a dle ročního období, bychom uvítali pravidelné dodávky i jiných komodit z regionu, kde výrobce působí - například doma pálené destiláty, či kvalitní vína. Tedy ne, že by toto konkurence nabízela, ale zástupci výrobce Lucis tento bonus občas dodávají, za což je máme ještě více rádi.

CZ4: Důležitá je v současné době podpora při konkrétních projektech. Technická, poradenská, cenová, ale i termínová. Tu většinou dostaneme a jsme spokojeni. Technická, poradenská a cenová je bez problému. Drobné výtky máme k informacím o termínu. Lepší informovanost by byla dobrá cesta. Zvlášť, když se termín dodání posunuje.

8) You have been cooperating with Lucis for some time, would you welcome other benefits offered by competitors? Can you give examples?

HUN4: As we said previously, we'd like to see new products and more showroom samples.

HUN3: We would like to get some kind of a discount on big orders which were agreed on in advance. Also it would be great, to be able to order spare parts and accessories with the listed products. Nothing more comes up to my mind at the moment.

HUN2: We would welcome free samples of luminaires, it will allow us to work with luminaires directly in the field as part of a site visit or in consultation with our architects and customers so we could decide what is the most suitable product.

HUN1: Sometimes we have a job that we have to manage in a limited time frame. We would therefore welcome some form of "prioritization" of order fulfillment. We focus on large clients and large projects are associated with it. Time and quality come first for us.

Příloha II

Tržby vybraných partnerů 2015 - 2020

Partner	2015			2016			2017		
	počet svítidel	CASTKA E	CASTKA KC	počet svítidel	CASTKA E	CASTKA KC	počet svítidel	CASTKA E	CASTKA KC
CZ 1	3229	0	4 627 565,27	2918	0	2 636 337,54	1674	0	2 491 327,25
CZ 2	740	0	719 789,60	1437	0	1 055 128,60	1461	0	1 332 497,31
CZ 3	64	0	114 499,84	130	0	229 076,40	162	0	261 171,68
CZ 4	76	0	55 193,60	116	0	80 048,10	59	0	108 647,20
HUN 1	93	7 732,90	210 398,95	157	9 025,08	244 144,04	79	4 424,60	117 448,94
HUN 2	73	5 945,94	160 713,01	18	2 228,10	60 214,12	19	2 872,38	74 279,99
HUN 3	9	404,40	11 079,64	46	1 765,20	47 696,02	53	2 612,40	69 758,91
HUN 4	126	6 465,51	176 691,23	19	2 224,20	60 100,32	14	3 182,20	81 321,12

Partner	2018			2019			2020		
	počet svítidel	CASTKA E	CASTKA KC	počet svítidel	CASTKA E	CASTKA KC	počet svítidel	CASTKA E	CASTKA KC
CZ 1	1603	0	2 848 687,80	2078	0	4 373 593,35	2203	0	2 859 590,89
CZ 2	366	0	507 043,88	808	0	1 060 167,60	608	0	1 021 874,20
CZ 3	116	0	158 116,70	66	0	92 225,28	54	0	76 195,28
CZ 4	30	0	42 667,76	32	0	52 108,10	70	0	66 501,60
HUN 1	414	35 902,00	917 789,04	464	58 798,20	1 515 196,01	124	11 418,00	298 908,03
HUN 2	58	7 163,70	183 672,05	93	10 832,01	277 185,68	37	4 325,90	115 003,55
HUN 3	54	6 044,00	154 791,59	0	0,00	0,00	36	2 206,80	58 832,90
HUN 4	4	891,00	22 774,23	3	967,95	24 900,28	2	356,40	9 758,23